

INRA
N° 8
Février 1992
Les Dossiers
La consultation
du Projet d'Établissement
Synthèse des contributions des Centres

Cellule d'animation
du Projet d'Établissement :
Bernard Chevassus,
Christine d'Argouges,
Marie-Françoise Chevallier-
Le Guyader, Denise Grail.
Conseiller en communication
écrite : Nicolas Darbon.
Directeur de la publication :
Marie-Françoise Chevallier-
Le Guyader.
Responsable
de l'INRA mensuel à la DIC :
Denise Grail.
P.A.O. : Pascale Inzérillo.
INRA,
Direction de l'information
et de la communication
(DIC),
147, rue de l'Université,
75338 Paris Cedex 07.
Tél : (1) 42 75 90 00.
Maquette : Philippe Dubois -
Éditions Chourgnoz.
Photogravure : Vercingétorix.
Imprimeur : AGIC IMPRIMERIE.
Numéro de commission
paritaire : 1799 ADEP
supplément
au numéro 60
de février 92.

Photo de couverture :
M. Pitsch.



Sommaire



Photo : Jean-Pierre Tissier.

Avant-Propos

La consultation du personnel de l'INRA sur les textes rédigés au cours de la deuxième phase du Projet d'Établissement a été l'un des grands événements de l'INRA en 1991.

Lancée au départ dans un certain scepticisme, cette consultation a pris progressivement de l'ampleur grâce au dynamisme des cellules d'animation des Centres et au concours des Chefs de Service. Je voudrais transmettre ma satisfaction et mes remerciements à tous ceux qui ont contribué à cette réussite. Celle-ci doit également beaucoup au savoir et à l'enthousiasme de la cellule nationale d'animation. Puis-je exprimer à chacun de ses membres ma gratitude pour la rapidité avec laquelle cette consultation a été organisée au plan matériel et la grande qualité des documents qui ont été diffusés pour servir de support aux discussions.

La présente synthèse veut restituer au plan national la très grande richesse des débats qui se sont déroulés au sein des Services et des Centres. La diversité des situations dans l'Institut s'est tout naturellement retrouvée dans la consultation ; il n'était pas aisé de tenter d'en faire la synthèse. Celle-ci est le fruit d'un aller et retour entre la cellule nationale d'animation et les cellules locales. J'espère que la plupart des lecteurs se retrouveront dans les pages qui suivent.

Quels sont les principaux enseignements de cette consultation ? Ils sont eux aussi très divers.

Je crois pouvoir écrire sans déformer les faits qu'ils expriment un assez large consensus sur l'analyse stratégique proposée par la Direction Générale, cependant nous aurions dû davantage insister sur les conséquences pour l'INRA de l'évolution de la société française, dont l'importance a été justement soulignée par plusieurs Centres.

Au niveau des propositions, certaines recueillent une très large approbation comme par exemple la mise en place d'une politique générale d'évaluation collective ou encore celle de l'entretien annuel de chacun avec son responsable direct.

D'autres au contraire font l'objet d'une franche opposition comme le rattachement de chacun des Centres à un Directeur Scientifique. Il faudra donc imaginer d'autres procédures, pour mieux organiser l'élaboration des axes stratégiques des Centres à partir des politiques scientifiques des Départements.

D'autres encore suscitent des craintes ou des réserves, telles l'extension de la gestion par projet ou la création de grandes

Unités. Les agents souhaitent connaître plus précisément les modalités de mise en oeuvre de ces évolutions pour en apprécier le bien fondé.

Enfin, les discussions ont fait jaillir des propositions nouvelles très intéressantes, tels l'intégration d'une "dimension GRH" dans les projets (formation, prévention) ou le développement de cellules de prospective au niveau des Centres.

Mais, dans la plupart des cas, les propositions soumises au débat posent de nombreuses questions auxquelles il est souhaité que la Direction Générale apporte des réponses précises. C'est la raison pour laquelle la cellule d'animation nationale en a sélectionné une liste pour conclure cette synthèse.

Les résultats de cette consultation font maintenant l'objet d'un examen particulièrement attentif de la part de la Direction Générale. Celle-ci doit préparer désormais le texte du Projet d'Établissement qui sera soumis aux principaux responsables de l'Institut ainsi qu'au CTP, avant d'être présenté au Conseil d'Administration.

Le Projet d'Établissement de l'INRA approche donc de son terme. Le bilan de cette expérience est globalement positif : elle a incontestablement permis d'approfondir la réflexion collective au sein de l'Institut. Aussi, la Direction Générale souhaite continuer dans cette voie sous des formes qui tiendront compte de l'expérience acquise.

Déjà, des dossiers sont en cours de préparation pour alimenter de nouveaux débats à partir des thématiques qui se dégagent du Projet d'Établissement : les grandes politiques de l'INRA (la qualité de l'alimentation, la recherche sur l'environnement, le devenir de l'agriculture française), les enjeux scientifiques de l'INRA, les plans à 5 ans des Départements, les chartes scientifiques des Centres, la localisation des Unités de recherche.

Ils devraient nous permettre de renforcer notre Unité au sein de métiers et d'activités plus spécialisés, conséquences d'un monde toujours plus compétitif et changeant.

Avec cette synthèse, le mandat de la cellule nationale s'achève. Bernard Chevassus l'a animée et a tenu bon la barre malgré toutes les péripéties des années 1990 et 1991. Avant qu'il ne prenne de nouvelles responsabilités, qu'il me soit permis de le remercier pour la qualité de ce travail.

Hervé Bichat

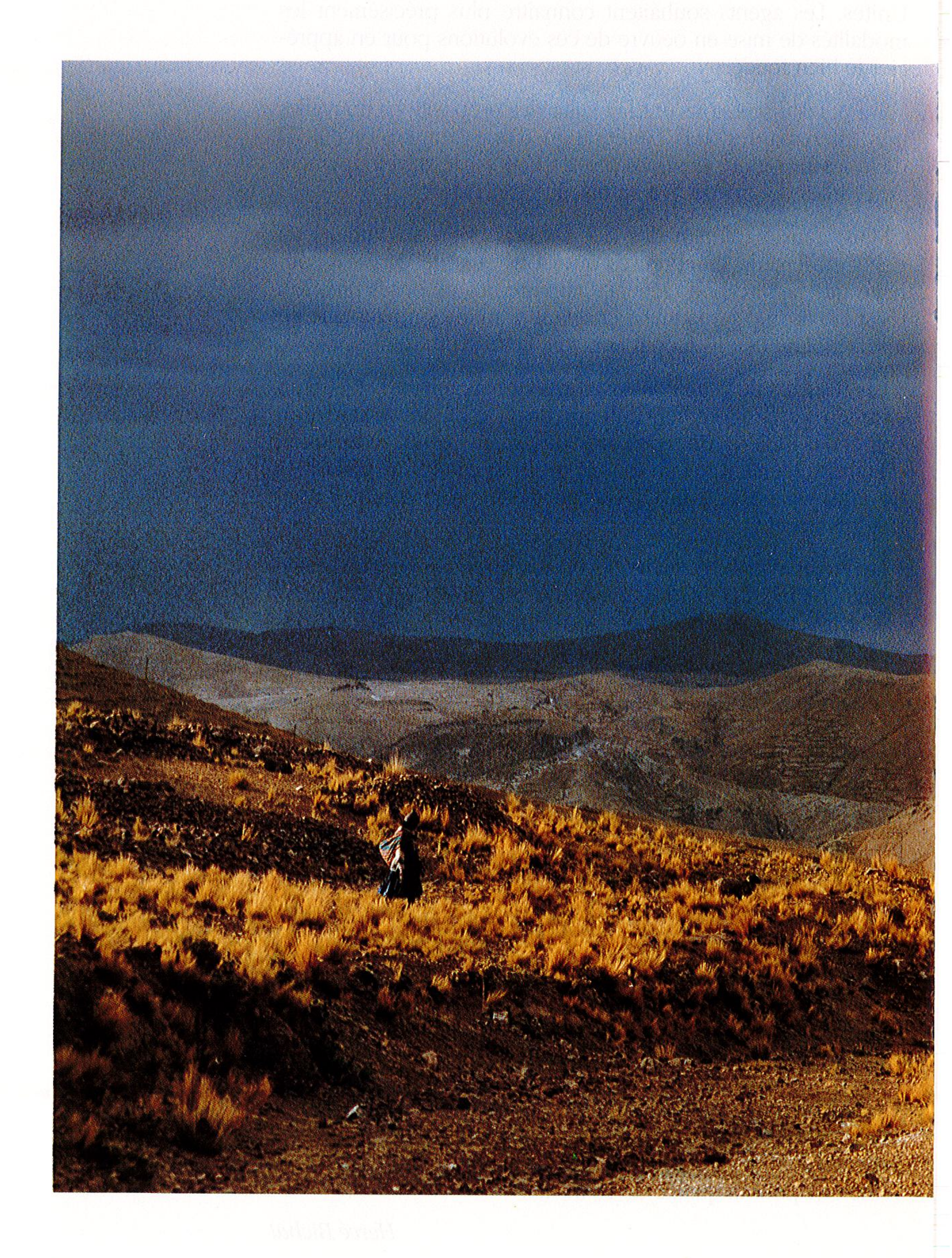




Photo : J. Bourliaud.

Brève histoire du projet

Pour ceux qui découvriraient le Projet d'Établissement de l'INRA à travers ce texte, rappelons brièvement son histoire :

- une première réflexion a été réalisée en 1990 autour d'un document intitulé "INRA Réactualisé". Elle a abouti à une **première synthèse** diffusée à l'ensemble des agents (Dossier INRA mensuel n° 4, septembre 1990).
- Pour poursuivre ce travail, le Directeur Général Hervé Bichat a mis en place en septembre 1990 **neuf thèmes de réflexion** : Politique scientifique ; Structures et organisation ; Gestion des ressources humaines ; Politique de financement ; Politique internationale ; Relations avec les organismes agricoles ; Relations industrielles et valorisation ; Communication ; INRA-Formateur.
Chaque thème de réflexion a été confié à un groupe de travail animé par deux représentants de la Direction Générale et comprenant également cinq à huit personnes issues principalement de la hiérarchie intermédiaire (Présidents de Centre, Chefs de Département, Secrétaires Généraux ou leurs Adjoints), mais également des Unités de base.
Chaque groupe de travail a remis au Directeur Général - durant la seconde quinzaine de février 1991 - un **rapport thématique**.
- Un séminaire d'analyse critique de ces rapports, en mars 1991, la consultation du Comité Technique Paritaire ainsi que diverses réflexions et contributions complémentaires ont abouti aux **documents de la consultation**, constitués d'une part de dix dossiers thématiques, d'autre part d'un texte de synthèse "un Projet pour l'INRA" (Dossier INRA mensuel n° 6, Juin 1991).
- Diffusés au cours de l'été dans tous les services de l'INRA, ces documents ont donné lieu en septembre et octobre 91 à une série de débats dans les Centres, sous l'impulsion de cellules d'animation locales.
Chaque cellule locale a ensuite élaboré une synthèse de ces débats et le présent document représente la synthèse générale de ces 22 contributions.

La consultation : un bref panorama



Pollen de carotte.
Photo : G. Rodet.

Avant d'examiner les principaux messages issus de la consultation, nous en présentons ici rapidement le déroulement et les leçons qui en résultent.

Des stratégies variées

Conformément à ce qui avait été décidé en juillet 1991, **chaque Centre a choisi librement sa propre stratégie d'animation.**

Certains, comme celui d'Avignon, mais aussi, à un degré moindre, ceux d'Antibes, de Corse ou d'Antilles-Guyane, ont choisi délibérément d'organiser la consultation autour de leurs propres thématiques scientifiques et de leurs problèmes spécifiques.

Associant dans la plupart des Centres les différentes catégories de personnel, les cellules d'animation régionales étaient parfois plus limitées aux responsables de la communication assistés des Présidents de Centre.

Les modes de consultation ont été très divers, avec cependant quelques constantes. **Des assemblées générales d'information ont été organisées dans l'ensemble des Centres, avec un relatif succès d'audience**. Mais les stratégies ont ensuite différé, selon qu'elles mettaient en place des groupes thématiques regroupant un petit nombre de personnes motivées ou s'orientaient vers un travail par Services ou catégories de personnel.

Très souvent, comme à Toulouse, Rennes ou Antibes, **des supports d'information locaux ont été créés** ou mobilisés pour présenter les principales propositions du Projet d'Établissement. À noter également l'ouverture de courriers des lecteurs et de boîtes à idées, par exemple à Orléans et Tours, ou encore l'organisation d'expositions d'information, comme à l'entrée du restaurant de Jouy-en-Josas.

Le recours à des personnalités extérieures, s'il n'a pas été systématiquement utilisé par tous les Centres, y a été très largement apprécié, par exemple à Colmar, Versailles, Antibes et aux Antilles-Guyane.

Le rôle des Conseils de Centre a été plus ou moins actif selon qu'ils avaient été impliqués au début de la consultation, comme à Nancy, ou tardivement, lors de la clôture des débats, comme à Clermont-Ferrand - Theix. Dans certains Centres, ils ont même manifesté une franche opposition, certains membres refusant de siéger ou de valider la synthèse.

Une participation inégale

Le taux d'assistance, si l'on entend par là la participation des agents à au moins une réunion, **a été variable**, dépendant tout à la fois des caractéristiques propres à chaque Centre (homogénéité thématique, dispersion géographique, existence de problèmes latents...) et des stratégies d'animation employées.

Dans certains Centres, comme à Orléans, Bordeaux, Paris, Versailles, Antilles-Guyane ou Dijon, il a ainsi été relativement faible. Mais à Jouy-en-Josas, on estime qu'au moins un agent sur deux a participé à la consultation. Et en Corse, à Colmar, Nancy, Antibes, Toulouse et surtout à Clermont-Ferrand - Theix, Tours ou Angers, la participation a été jugée très satisfaisante.

Au plan qualitatif, la mobilisation des catégories B et C a été réelle. Les chercheurs, notamment les plus jeunes, se sont en revanche souvent retirés du débat ; mais quand ils y ont participé, ils ont pris davantage la parole que les ITA, moins rompus à s'exprimer en public. Rennes observe ainsi que la consultation a été "relativement élitiste".

Ce sont très souvent, notamment à Jouy-en-Josas, Grignon-Massy-Paris et Versailles, **les Unités les plus en lien avec l'aval qui se sont senties les plus concernées par la consultation** ; cependant que celles les plus "à la mode" ou se sentant les mieux "reconnues" par les Directions Scientifiques ont eu tendance à considérer que pour elles l'enjeu du Projet d'Établissement était moins important.

À noter également **des différences dans la participation des implantations isolées**. Ainsi, les agents du Domaine de Mirecourt sont venus en nombre à Nancy, ce qui a été pour eux "l'occasion de mieux saisir la situation du Domaine à l'intérieur du Centre et de l'ensemble de l'INRA". Certaines cellules d'animation sont allées sur place pour animer des réunions.

De fait, la consultation a souvent servi de "révélateur" à des difficultés internes connues ou méconnues.

Une hiérarchie locale active

De l'avis général, dans presque tous les Centres, à quelques exceptions près comme ceux de Dijon ou de Bordeaux, les Chefs de Service ont joué un rôle positif, assurant l'information de leur Service et participant personnellement à l'animation de la consultation.

Les Présidents de Centre ont été également des animateurs actifs. Ils ont su jouer le rôle de régulateur qui leur était imparti sans pour autant orienter les débats.

Les Chefs de Département et les Directions Scientifiques ont été en revanche peu présents et se sont peu investis dans les débats ; cette absence a été plusieurs fois soulignée. La présence active de certains d'entre eux a cependant montré tout l'intérêt d'une participation de la hiérarchie scientifique aux débats locaux.

À noter enfin que, tout en rappelant les positions de leurs instances nationales, les délégués syndicaux ont parfois pris part aux discussions à titre personnel.

Des outils diversement appréciés

Les agents ont dans l'ensemble considéré que les **outils mis à leur disposition étaient de qualité**.

Il a cependant pu être regretté à Bordeaux qu'une accroche nationale

forte, sous forme de slogan, n'ait pas été prévue pour aider les Centres à relancer la consultation.

Les cellules d'animation régionales, en tant que relais pédagogiques locaux, ont joué **un rôle important de reformulation de l'information**, à travers les Lettres de Centres ou les Conférences, en adaptant au quotidien et au vécu des agents des messages parfois considérés comme trop abstraits.

Parmi les critiques qui ont pu être faites des outils de la consultation, on relève **une utilisation excessive de l'écrit**. Les diapositives elles-mêmes, diversement appréciées et utilisées selon les Centres, comportaient une part importante de texte et n'exploitaient pas suffisamment les possibilités de communication par l'image. Nancy souligne ainsi la "difficulté de mobiliser l'ensemble des agents à partir d'une information écrite".

De fait, malgré un effort sensible de présentation, malgré également son envoi direct au domicile des agents, le texte du numéro spécial d'INRA mensuel reste un écrit dense, dont l'abord n'est pas facile pour tous ; certains ont été rebutés et n'ont pas fait (ou pas pu faire) l'effort de lecture (Nancy).

Le "coefficient de lecture" (Rennes) des dossiers du Projet d'Établissement, jugés "peu accessibles" (Jouy-en-Josas), "de valeur inégale" et comportant même entre eux "un certain nombre de contradictions" (Angers), a pour sa part été relativement faible et l'intérêt s'est porté en priorité sur ceux se rapportant aux ressources humaines et aux structures.

S'agissant du fond, il faut relever le jugement sévère porté par Montpellier sur "un discours qui, dans les documents du Projet d'Établissement, en se voulant rationnel et normalisateur, est souvent perçu à la base comme très réducteur et technocratique".

Il y a cependant eu des surprises : à Versailles, la synthèse de trois pages a été par exemple beaucoup plus appréciée que la synthèse globale "Un Projet pour l'INRA", jugée trop lisse et "manquant d'aspérités" (Rennes), voire qualifiée de "verbeuse et floue" (Jouy-en-Josas).

En ce qui concerne l'audiovisuel et les interviews, les interventions de Pierre Douzou et Philippe Mangin semblent avoir eu un impact particulier, bien que l'on ait regretté à Rennes que ce dernier paraisse considérer l'INRA comme une "agence multi-services".

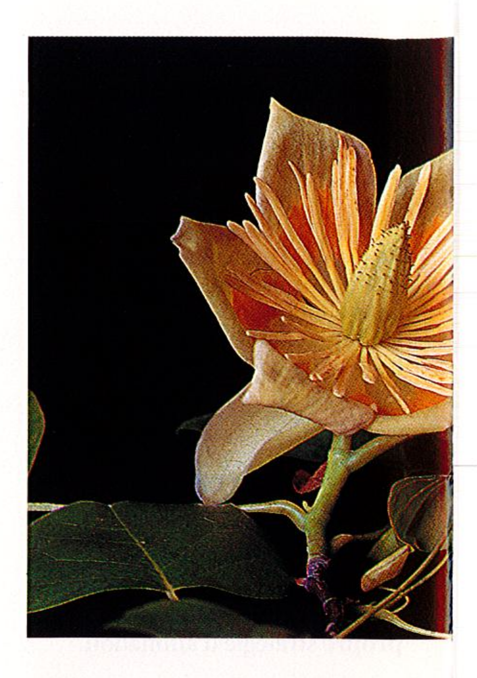
Au passif : lassitude et circonspection

Les agents n'ont pas manqué de souligner qu'"une fois de plus le bénévolat a été mis à contribution" (Corse). De plus, **le délai octroyé pour la consultation a été généralement ressenti comme pénalisant**, "dans une période traditionnellement très chargée" (Lille), car trop court comparé à celui dont disposait la Direction Générale et rendant difficile "l'émergence de réflexions suffisamment approfondies" (Clermont-Ferrand - Theix).

Le contexte de la consultation sur un Projet d'Établissement n'a pas toujours été bien compris : "si la présentation du Projet avait été accompagnée d'une lettre personnalisée expliquant l'origine de la demande, venue du MRT et faite à tous les EPST, et insistant sur le fait que ce Projet engageait l'avenir de l'INRA, l'impact en aurait été meilleur" (Nancy).

"Les incertitudes, voire les craintes générées par le document INRA Réactualisé n'ont pas été complètement dissipées" (Lille) par une consultation qui, il est vrai, "ne partait pas avec un préjugé favorable" (Rennes) ; d'autant que "l'ensemble du processus, depuis INRA Réactualisé, était entamé depuis trop longtemps pour garder intacte la motivation des agents" (Nantes), qui "s'essoufflent" (Nancy). À Dijon, on a estimé qu'il aurait suffit que le Projet d'Établissement prît pour base la synthèse de la consultation sur INRA Réactualisé.

Mais surtout, au-delà de ce sentiment général de lassitude vis-à-vis



d'"un Projet d'Établissement qui traîne trop en longueur" (Versailles), **les propositions ont très souvent paru "bouclées par la Direction Générale"** (Clermont-Ferrand - Theix) et ne laissant aux agents qu'une faible "marge de discussion" (Paris). D'où, face à ce Projet "globalement descendant" (Montpellier), un fort "scepticisme" (Jouy-en-Josas) quant à une réelle volonté "d'en haut" (Orléans) de prendre en compte les avis émis par la base. À Clermont-Ferrand - Theix, on en donne comme preuve qu'"aucun résultat concret n'a suivi la consultation sur INRA Réactualisé".

À Tours, la consultation a pu être considérée par certains comme "une fuite de responsabilités de la Direction" ne faisant en réalité que préluder à un nouveau changement de statuts. On a ainsi pu parler à Angers de "Thatchérisme sous anesthésie", cependant qu'à Dijon a prévalu le sentiment qu'il n'existe pas à l'INRA dans le contexte actuel "de vision d'avenir".

Le contenu du Projet a d'ailleurs souvent paru trop "flou" (Nantes), dans la mesure où il ne comportait ni échéancier, ni référence aux moyens à mettre en place pour aboutir aux objectifs décrits, et où "la distinction entre concertation (appel à des propositions à soumettre à la communauté) et consultation (avis sur des propositions faites par la Direction Générale) n'était pas toujours claire" (Corse).

Cette démarche propre à l'ensemble des Projets d'Établissement, dans laquelle l'énoncé des objectifs et des ambitions n'est pas



Photo : Jean Weber.

associé à une présentation des mesures et moyens concrets, a donc été difficilement acceptée par les agents, qui y ont vu une demande de "chèque en blanc" de la part de la hiérarchie.

À noter enfin que **la crédibilité de la consultation fut affaiblie par un certain nombre d'événements et messages parasites survenus parallèlement :**

- déplacement ou réorganisation d'Unités, de Laboratoires, de Stations ou de Départements ;
- parution de notes de service sur l'évaluation collective des Unités - "qui constitue pourtant une des propositions majeures soumises à consultation" (Jouy-en-Josas) - ou les Unités associées (note considérée par Montpellier "comme une vision technocratique et impérialiste de l'association enseignement/recherche alors même que celle-ci devrait être confortée dans un esprit d'enrichissement") ;
- distribution dans certains Centres de la notification budgétaire du MRT remise en CTP ;
- et cela sans compter, note-t-on à Jouy-en-Josas, le décalage existant entre les opinions qui ont pu être affichées par des membres de la Direction Générale lors des réunions à thèmes organisées sur les différents documents du Projet et le contenu même de celui-ci.

L'impression a ainsi pu prévaloir que "la Direction Générale prend des décisions sans attendre les résultats de la consultation" et qu'"il s'agit beaucoup plus de la mise en place d'une politique gouvernementale que d'une réelle consultation à la base" (Toulouse).

À l'actif : une réflexion en marche

La nécessité d'un Projet d'Établissement a été fortement ressentie par tous ceux qui ne trouvent plus à l'INRA "l'esprit de corps" qui l'a longtemps caractérisé.

Il a parfois été considéré à cet égard que **la consultation, organisée "très librement", avait permis une communication entre les agents** "sur des thèmes précis au-delà de leur Service et sur des sujets qui dépassent leur stricte préoccupation de travail quotidien" (Paris) ; même s'il a également été suggéré qu'"il faudra évaluer les moyens mis en oeuvre lors de la consultation (documents, supports individuels... mais aussi temps passé) en regard des résultats obtenus" (Jouy-en-Josas).
Souvent - et parfois trop - centrée sur les problèmes spécifiques aux différents Centres, la consultation a en outre permis - ce fut le cas en Corse - "de réactiver les réflexions sur l'identité du Centre et de raviver des solidarités dormantes" ; elle a été l'occasion privilégiée de formuler de nombreuses suggestions concrètes.

Même lorsqu'il y a désaccord avec les propositions qu'il contient, **le texte "Un Projet pour l'INRA" et l'ensemble des dossiers ont en outre été considérés comme étant beaucoup plus mûrs que ceux de INRA Réactualisé et posant souvent les questions essentielles.** C'est notamment la position de Tours à propos des projets du dossier, "jugée *a priori* inintéressante par une grande partie du personnel, la démarche du Projet d'Établissement a gagné une image plus constructive au fur et à mesure de la consultation des documents. C'est en soi un résultat positif qui atteste de la valeur des textes fournis" (Tours).

Dans certains Centres, par exemple à Clermont-Ferrand - Theix et Bordeaux, **il a été décidé de poursuivre la réflexion sur un certain nombre de sujets**; cependant que dans d'autres on a regretté "que le principe n'en soit pas généralisé lorsqu'il s'agit de problèmes précis ou cruciaux pour la vie des Services" (Jouy-en-Josas) et qu'on a même envisagé de continuer la démarche par l'élaboration de "projets de Service" déclinant "à l'échelle humaine" (Toulouse) le Projet d'Établissement.

De nombreux agents se sont d'ailleurs investis de façon personnelle ; ils pourraient constituer autant de relais solides pour des initiatives ultérieures.

L'après consultation : forte attente mais grande vigilance

Les 22 consultations ont abouti à 22 "messages" de Centres, l'implication des agents a été réelle, **l'attente est donc très forte sur la suite qui sera donnée :** "Le plus important est l'après" (Orléans).

C'est ainsi qu'à Dijon les agents craignent notamment de voir se "diluer" par l'intermédiaire des synthèses successives les informations recueillies dans les débats et souhaitent que le Projet d'Établissement soit accompagné d'une sorte de "guide de lecture" expliquant comment les choix se sont faits.

La conclusion de la synthèse de Nancy est à cet égard très représentative : "Beaucoup d'agents du Centre se sont investis dans ce projet et ont accepté de jouer le jeu de la consultation. Ils attendent maintenant de voir les retombées de cette opération de communication, c'est-à-dire, d'une part la façon dont le Plan d'Établissement, dans sa rédaction finale, tiendra compte des remarques émises par sa base, d'autre part les changements concrets qui suivront la rédaction du document. Y aura-t-il un comité de suivi ? Comment passera-t-on d'un projet écrit à des plans d'action ? Telles sont les questions qui se posent. Cette nouvelle étape est attendue avec impatience et de sa mise en oeuvre dépendra la crédibilité de la Direction de l'Institut face à ses agents ainsi que la motivation de tous".

Les animateurs de la consultation

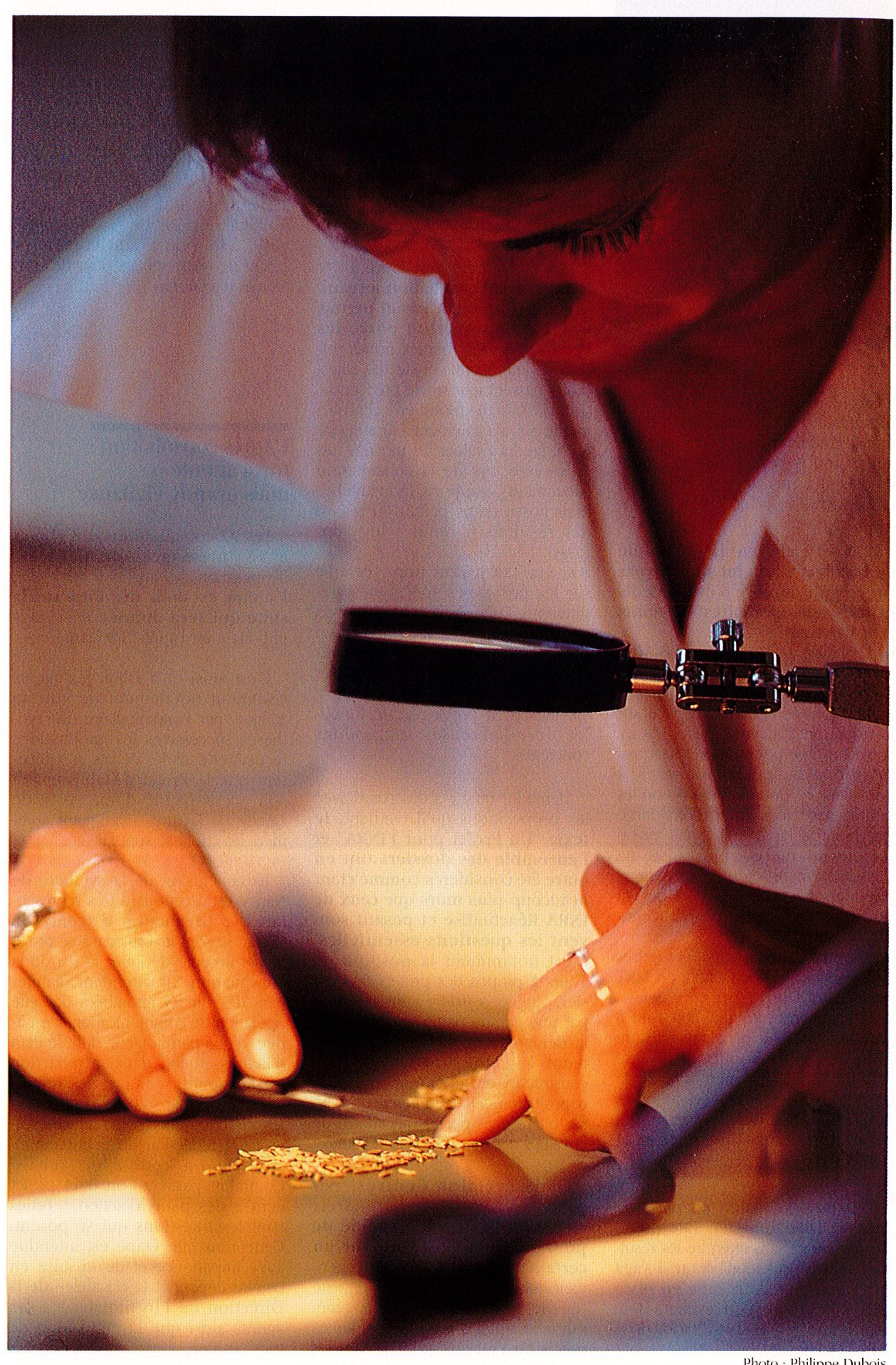


Photo : Philippe Dubois

Cellule Nationale

Animation générale :
M. F. Chevallier-Le-Guyader,
C. d'Argouges, D. Grail,
B. Chevassus.

Documents pédagogiques
et audiovisuels : G. Paillard.

Assistance en communication écrite :
N. Darbon.

Cellules d'animation dans les Centres

Angers
J. Salette (responsable),
V. Raimbault, D. Renou.

Antibes
J. B. Bergé, G. Lacombe (responsables),
S. Adamowicz, M. Babault, F. Cotte,
A. Jaffrin, N. Maia.

Antilles-Guyane
G. Anaïs, P. Planquette (responsables),
R. Aristide, M. Béreau,
Y. M. Cabidoche, L. Degras,
J. Fournet, L. Gaumé, A. Kermarrec,
C. Lencrerot, A. Mounier, A. Parfait,
A. Xandé, C. Zinzou.

Avignon
P. Schoch (responsable), E. Aymard,
J. Chadoeuf, B. Delécolle,
O. De Villèle, P. Jullian, J. C. Lalière,
A. Louis, H. Oswald, J. L. Poëssel,
S. Poitout, T. Roulot.

Bordeaux
P. Anglade, J. C. Meymerit (responsables), M. Bayol, J. Chat,
F. Fleurat-Lessard, R. Lafon, R. Lesel,
J. M. Lespinasse, M. Mamoun,
J. M. Savoie.

Clermont-Ferrand - Theix
O. Bernard (responsable),
J. Barnouin, G. Charmet, D. Courtot,
Ph. Gouet, B. Faye, J. C. Fayet,
C. Malterre, M. Vermorel.

Colmar
C. Putz (responsable), J. P. Castelli,
E. Herrbach, G. Hommay,
D. Merdinoglu, S. Pellerin,
C. Schneider, P. Zindy.

Corse
J. A. Prost (responsable), R. Bouche,
F. Casabianca, D. J. De Rocca Serra,
E. Ferrari, C. Jacquemond,
J. M. Legave, J. Massoni, V. Paolacci,
J. C. Richard, P. M. Santucci,
J. M. Sorba, D. Tisné, D. Vittori.

Dijon
M. B. Cogourdant (responsable),
C. Avisse, G. Barralis, J. F. Bonavent,
M. C. Canivenc, L. Guenot, C. Hara,
C. Weinachter.

Grignon-Massy-Paris
B. Monties, L. Roineau (responsables), D. Béon, J. L Bergère,
C. Y Bocquien, F. Papy, B. Perret,
M. Rougier, T. Staron.

Jouy-en-Josas
P. H. Duée (responsable),
M. Bonneau, C. Deiana, E. Devinoy,
J. Goacolou, P. Guillaume,
F. Haimet, C. La Bonnardière,
M. Le Bars, P. Martel, D. Mitteault,
J. Paly, E. Quillet, F. Rodolphe.

Lille
G. Albagnac (responsable),
L. Devendeville, G. Étévé,
A. Marin-Laflèche.

Montpellier
D. Boulet (responsable), D. Barbace,
A. Boyat, J. Casas, M. Cortot,
J. Cortot, F. Dubin, B. Gaillard.

Nancy
M. Cussenot (responsable),
M. Benoît, D. Gobert,
F. Le Tacon, J. Ranger.

Nantes
J. P. Delage (responsable),
J. L. Barry, A. Buléon,
B. Cahagnier, P. Colonna,
F. Colson, E. Dufour, C. Larré.

Orléans
M. Gilbert (responsable),
J. C. Bégon, S. Bluté, A. Brun,
S. Chesneau, D. Cornu, R. Darthout,
J. Gauvin, J. P. Hamonou,
M. Jamagne, C. Jay-Allemand,
P. Label, M. Lemoine, F. Lieutier.

Paris
C. Béranger (responsable),
S. Billaud, P. Chiron, G. Demondion,
F. Dugarin, G. Guedj, M. Hy,
B. Jollans, M. Troizier.

Poitou-Charentes
J. L. Vrillon (responsable),
X. Ballot, F. Bariteau,
R. Bournoville, L. Damour,
R. Dupré, J. Fourneau, J. Gruand,
Y. Hébert, L. Huguet, M. Kieffer,
G. Lemaire, P. Mercier,
C. Poisson, R. Salin, A. Sauvion.

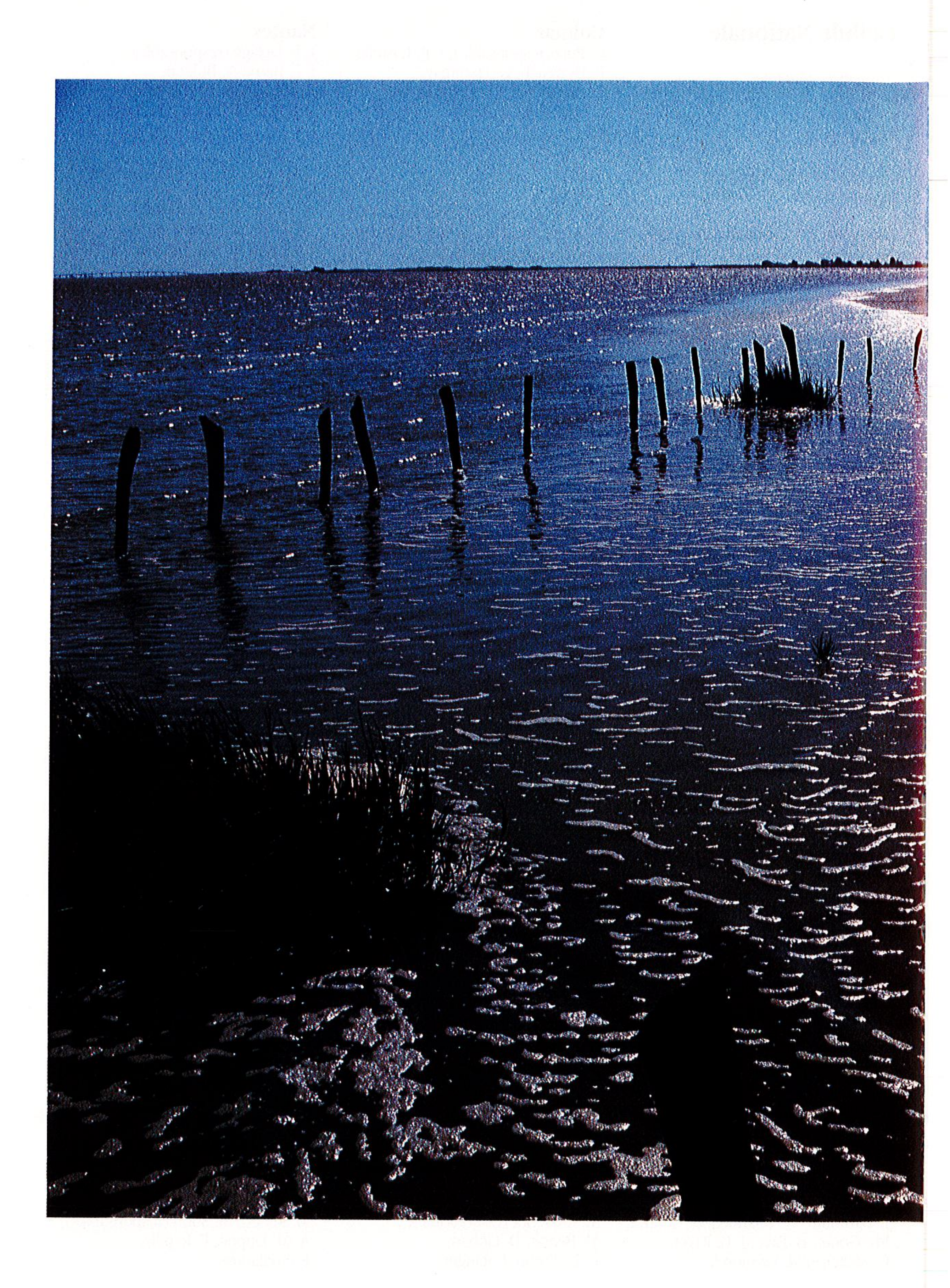
Rennes
E. Brunel (responsable),
A. Briand, P. Ecolan, J. P. Ollivaux,
F. Rouxel, M. Thibault.

Toulouse
C. Gallant (responsable),
M. Blanc, B. Coquet, J. C. Flamant,
R. Garcia-Vilar, C. Touzan.

Tours
B. Sauveur (responsable),
P. A. Geraert, J. L. Rigal, P. Sarradin,
A. Thaille, G. Vernusse, P. Yvoré.

Versailles
M. Robert, M. Sorin (responsables),
A. M. Duprat, F. Rapilly,
E. Vuillaume.

Synthèse des contributions des Centres



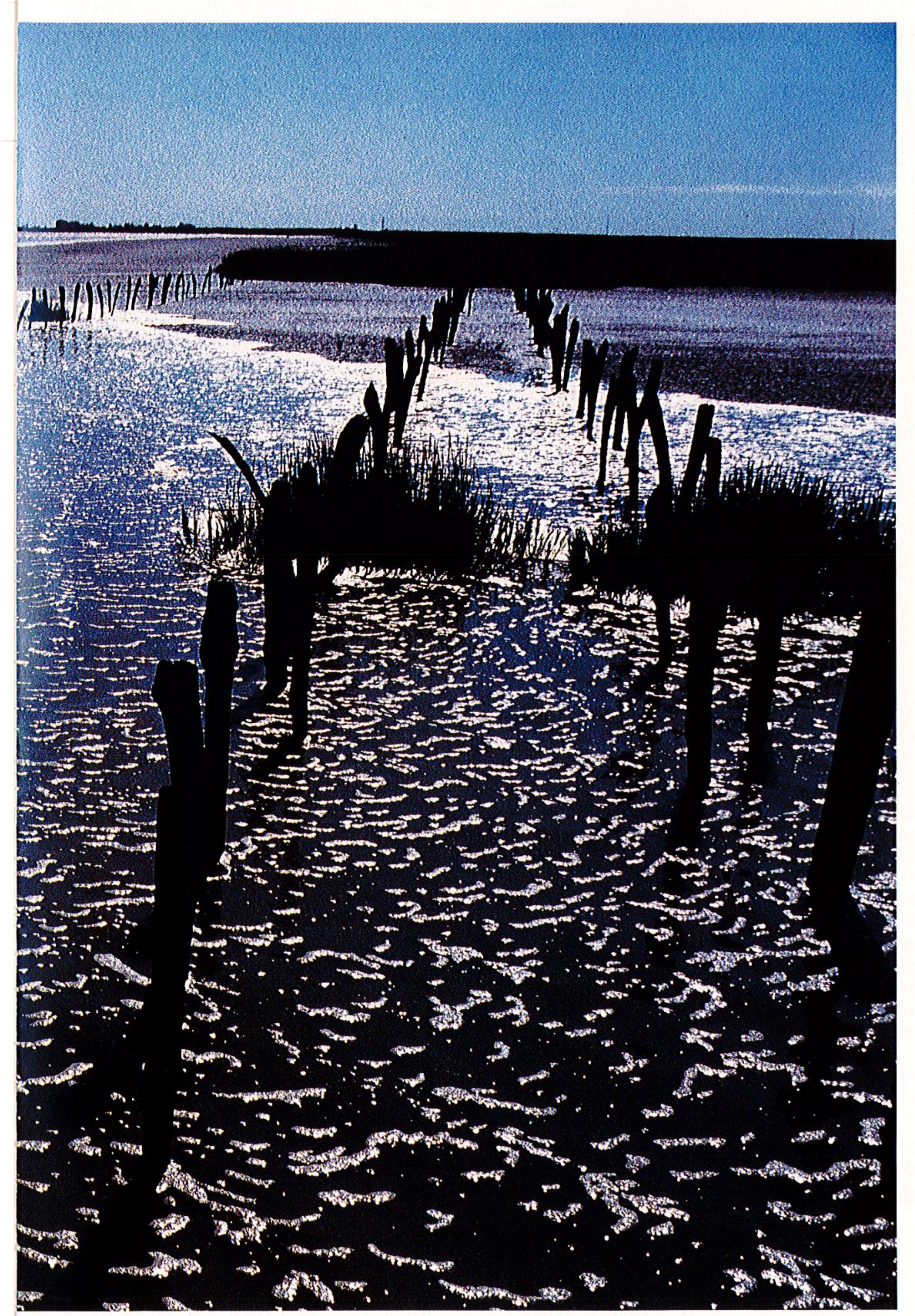


Photo : Michel Adriam.

La synthèse à la carte : 300, 30 ou 3 pages ?

• Les 22 synthèses issues des cellules d'animation de Centre ont été éditées et sont disponibles dans toutes les Unités de documentation des Centres et auprès des membres des cellules d'animation. Le lecteur soucieux de capter "à la source" l'expression de chaque Centre trouvera dans ces **300 pages** un panorama très riche des analyses et opinions émises. Un certain nombre d'annexes, représentant des contributions individuelles ou collectives, ont également été élaborées dans les Centres mais n'ont pas été diffusées. La liste en figure dans les documents de synthèse et elles peuvent être obtenues auprès des cellules d'animation des Centres.

• La présente synthèse essaye de fournir en **une trentaine de pages** un reflet de ces 22 documents. Malgré un recours fréquent à la citation, elle a dû opérer des choix, identifier les idées les plus fréquemment émises et apparaîtra sans doute comme réductrice à ceux qui ont animé les débats locaux. Espérons qu'elle en fera percevoir la richesse à ceux qui n'ont pu parcourir la France pour les vivre "en direct".

Pour une lecture rapide, des passages en gras soulignent les idées importantes et fréquemment émises.

Pour certaines d'entre elles, une citation entre " " émanant d'un Centre illustre le propos. Que d'autres Centres, qui auront formulé autrement la même idée nous excusent pour cet arbitraire !

• Enfin, la cellule nationale a résumé en **3 pages**, sous forme d'un petit glossaire (voir "En guise de conclusion"), les principales questions qui lui semblaient émerger de la consultation.

Cette conclusion pourra donc constituer également une grille de lecture pour le texte définitif de notre Projet d'Établissement.

1. Consensus mou sur l'INRA • aujourd'hui

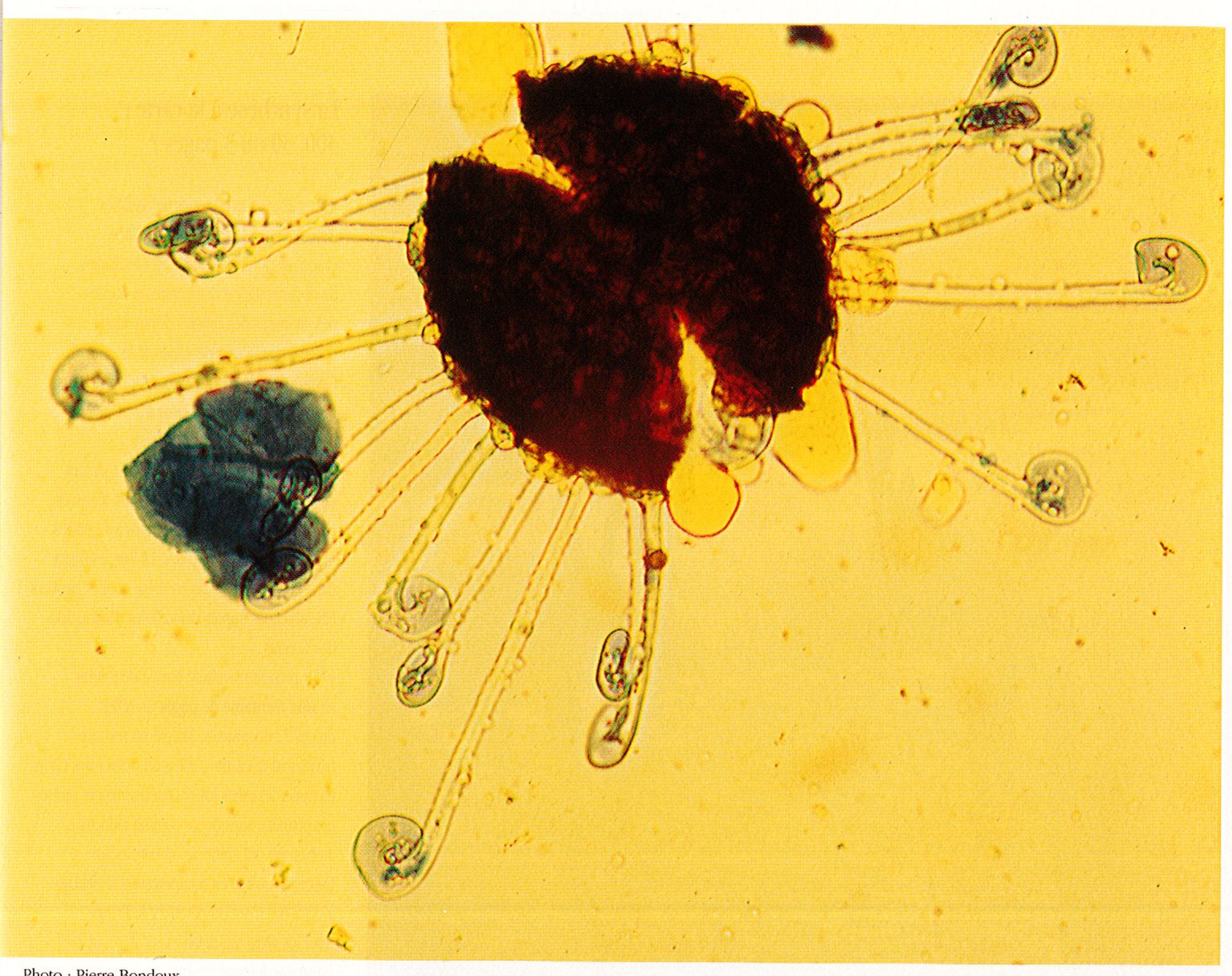


Photo : Pierre Bondoux.

Les débats se sont généralement peu focalisés sur l'état des lieux présenté dans "L'INRA aujourd'hui", la plupart des agents s'intéressant d'abord à l'avenir et aux principales évolutions proposées.

L'analyse externe

La présentation des nouveaux enjeux auxquels l'INRA est confronté a rencontré une relative adhésion même si elle a pu apparaître "inéluctable ou manquant de recul" (Jouy-en-Josas), certains estimant même qu'elle "enfonce des portes ouvertes" (Rennes).

À Montpellier, on trouve cependant que, différent en cela par exemple de celui du CIRAD, le Projet d'Établissement de l'INRA ne contient pas de définition suffisamment claire des missions de l'Institut ni de son positionnement vis-à-vis des autres structures, nationales et internationales, de recherche agronomique. Il est vrai, comme on le constate à Jouy-en-Josas, que "l'INRA n'est plus en situation de monopole, dans la filière agronomique comme d'ailleurs vis-à-vis des autres Instituts de recherche, ce qui rend plus délicate la définition de sa spécificité".

Il n'en a pas moins paru vital de **préserver l'identité de l'organisme** : le modèle CNRS, "sous-jacent dans bien des dossiers" (Lille), n'est pas le seul pertinent ; il ne faut pas se laisser gagner par "la culture molle des EPST (...) nous risquons de perdre notre âme" (Rennes). À Avignon, on aurait souhaité par exemple que fussent rappelés, entre autres avantages pour l'INRA par rapport aux autres organismes scientifiques, celui considérable d'avoir une "approche filière".

On regrette d'ailleurs que l'INRA soit **trop assujetti aux appréciations extérieures**, par exemple lors des concours, de personnes connaissant mal les objectifs de l'Institut ; et l'on se demande à Tours s'il en est de même pour les autres EPST et si des membres INRA siègent dans leurs instances d'évaluation selon les mêmes proportions.

On insiste en outre sur le **changement des partenaires**, sur l'appari-

tion de nouveaux interlocuteurs (consommateurs, Agences de Bassin, parcs naturels régionaux...), sur "l'urbanisation culturelle de la société française" (Nancy), qui entraîne un autre regard et d'autres exigences sur l'environnement, ainsi que sur la "montée en puissance" (Paris) des régions et de l'Europe, qui peut diminuer à terme les moyens d'action du niveau central.

La position de l'INRA est en outre jugée trop floue sur les **problèmes d'environnement**, qui sont pourtant depuis plusieurs années au Centre des préoccupations de divers Départements, ainsi que sur ceux de politique agricole.

L'analyse externe devra également tenir davantage compte de **la situation particulière d'un certain nombre de Centres**, notamment de Corse et d'Antilles-Guyane, et de leur rôle par rapport respectivement aux pays méditerranéens et aux pays tropicaux.

Pour le Centre d'Antilles-Guyane, la description des évolutions concernant l'INRA doit ainsi "intégrer à la fois avec le même poids l'évolution européenne, l'évolution des régions tropicales et celle des entités sociopolitiques des DOM".

Le Centre de Corse revendique pour sa part "une identité propre" ; et, partant du triple constat que la Corse est très représentative de l'agriculture des deux rives de la Méditerranée et de son évolution, que l'agronomie méditerranéenne est un domaine spécifique où beaucoup reste à faire et que l'INRA, organisme de recherche publique le plus présent en Corse, est soumis à une demande sociale forte, il estime urgent de définir une politique méditerranéenne claire pour l'INRA.

Enfin, pour bon nombre d'agents, il ne faut plus esquiver la montée "indubitable" (Orléans) des **problèmes d'éthique**, afin de rendre plus clairs et plus lisibles les choix qui seront faits. "Quelles missions spécifiques relèvent d'un Institut public ? (...) Quels sont au niveau national et au niveau mondial les besoins prioritaires ?", demande-t-on à Dijon, où l'on ajoute qu'"au fond, le problème n'est pas de savoir ce que l'on va faire mais plutôt de savoir ce que l'on va supprimer".

L'analyse interne

L'analyse des points faibles a suscité beaucoup plus de réactions et de commentaires que celle des atouts. Certains ont ajouté que "le constat officiel en ce domaine est apparu tardif et incomplet" (Lille).

Il a été déploré que les références à l'histoire de l'Institut soient "dramatiquement absentes" de l'analyse interne des forces et faiblesses de l'INRA, alors qu'elles "constituent une force importante sur laquelle s'appuyer pour bâtir l'avenir" (Poitou-Charentes).

Les points faibles

Deux thèmes ont suscité de nombreux commentaires. Le premier "concerne moins les structures que **le fonctionnement de l'organisme** qui semble pénaliser l'objectif initial de recherche" (Jouy-en-Josas). Les agents insistent notamment sur la lenteur des recrutements et la rigidité administrative, la surréglementation, la lourdeur, voire l'arbitraire, des concours, ainsi que sur une "multiplication des procédures de contrôle ressentie comme un refus de responsabiliser les personnels" (Nancy).

Le Projet parle sans doute de réorganiser les Services dans les Centres, mais pas ceux de l'administration centrale et de la Direction Générale, où l'on relève pourtant également des "symptômes de dysfonctionnement". À Nantes, on a vu là une nouvelle version du proverbe de "la paille et la poutre".

À Montpellier, on aurait en particulier souhaité "une analyse des modalités de prise de décision d'importance à l'INRA et des critères de choix des orientations scientifiques des acteurs de la recherche". À Dijon, on relève à cet égard l'existence de nombreux "courts-circuits" entre les différents échelons de décision, une "absence de responsabilités réelles des structures intermédiaires (Centres, Départements)" et une "concentration exclusive des pouvoirs aux mains des Directeurs Scientifiques", enfin, le poids considérable, dans la pratique, de la "personnalité" des acteurs.

L'accord est également à peu près général sur le constat de **l'insuffisance de la programmation et de l'évaluation**. "On ne connaît ni les grands objectifs, ni les moyens, ni les échéances. Dans ces conditions, il est impossible de mettre en oeuvre une évaluation efficace. L'évaluation ne peut être définie avant les objectifs" (Nancy). Au Centre d'Antilles-Guyane, on craint que l'insuffisance de la programmation accroisse la "mobilité des personnes et des thèmes".

À Versailles, certains agents concèdent cependant que "les Départements ont déjà réalisé plusieurs redéploiements pour s'adapter aux axes identifiés par les Conseils scientifiques comme prioritaires et que des évaluations d'équipes et de programmes ont déjà été mises en place".

En somme, **tantôt l'on estime que la Direction Générale n'est pas claire dans ses choix**, qu'elle modifie au rythme des pressions politiques ou professionnelles, bien plus, qu'il n'y a aucune concertation dans l'élaboration des programmes de recherche, **tantôt l'on refuse toute planification** dans la mesure où les découvertes significatives sont toujours le fait d'agents atypiques hors programme.

Au fond, observe-t-on à Rennes, c'est le chercheur de base qui reste dans les faits le véritable moteur de l'appareil tout entier, sa "tête chercheuse" ; et l'on ajoute qu'une réelle programmation, alliée à une mise en place rapide des moyens, aurait sans doute évité à l'INRA de donner des "coups de collier", comme cela s'est passé en biologie moléculaire, où, faute d'en avoir mesuré à temps l'intérêt, l'Institut a investi avec retard dans une hâte précipitée.

En tout état de cause, on suggère à Antibes que la Direction Générale fasse un bilan, dans les thématiques porteuses de l'Institut, "de la part qui revient aux directives scientifiques de la Direction et de celle qui représente des initiatives de base".

Parmi **les autres points faibles** les plus fréquemment relevés, citons notamment :
- l'absence de **perspectives de carrière** pour la plus grande partie du personnel ;
- l'existence d'une "république des petits chefs" (Colmar) ;
- les **clivages** se creusant entre scientifiques et administratifs, mais également entre Laboratoires et Installations Expérimentales ou encore entre "blouses blanches et blouses bleues" (Rennes) et, dans les Centres, entre les Services Généraux et les autres Services ;
- la faiblesse de la **formation permanente** (Jouy-en-Josas) ;
- les liens trop tenus avec les autres **organismes de recherche** et **l'enseignement supérieur** (Jouy-en-Josas) ;
- et à nouveau une **communication interne** "difficile et souvent insuffisante" (Nancy).

Les atouts

L'éclatement géographique a été présenté dans le Projet comme pouvant constituer un handicap pour l'Institut ; c'est peut-être, a-t-on ironisé en Corse, parce que "tout se passe comme si l'INRA, après les grandes décentralisations des années 60, avait désormais honte de l'agronomie, "science des localités".

Or, il ressort clairement de la consultation que pour la plupart des agents, à l'exception cependant de ceux de Colmar, **l'organisation éclatée de l'INRA est une force :** c'est un "atout irremplaçable" (Nancy) ; elle "correspond à un vrai besoin car l'organisme est finalisé pour l'agriculture et le monde rural" (Versailles) ; elle "permet de mieux analyser la demande locale et de mieux y répondre" (Orléans).

Certains soulignent même que la volonté de l'INRA de supprimer un certain nombre d'implantations risque de contribuer à la désertification déjà amorcée de certaines zones et se demandent si la compétitivité européenne est à ce prix (Orléans).

Si l'on est d'accord pour voir dans son **réseau d'Installations Expérimentales** - qui ont pour vocation l'expérimentation et non la production - **une autre force de l'INRA**, on souligne également que leur identité et leur rôle "ne sont pas clairement définis" (Corse).

C'est ainsi qu'à Rennes, les agents estiment que la reconnaissance du travail expérimental reste encore à conquérir : "La binette doit être reconnue autant que la pipette" ; et ils s'inquiètent de restructurations qui seraient liées à de nouvelles orientations scientifiques et notamment à la tendance actuelle à l'exploration toujours plus fine du vivant, à l'échelle moléculaire notamment, et donc en quelque sorte sur la "tête d'épingle". Alors que, demain, le balancier penchera vers les approches de type "écosystème" ne nécessitant des infrastructures expérimentales.

Les agents de Jouy-en-Josas se demandent quant à eux si, dans un contexte de gestion par projets, le fonctionnement du réseau actuel d'Installations Expérimentales ne risque pas de "manquer de souplesse".

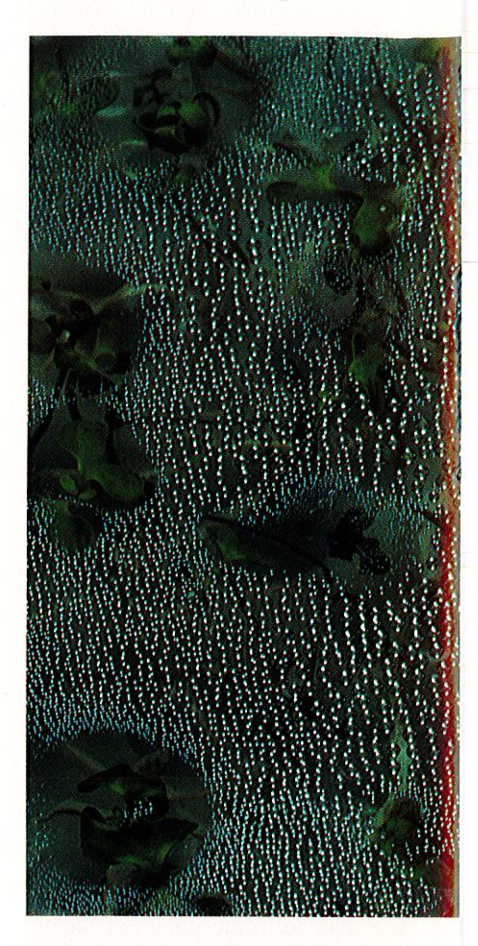
Pour ce qui est du potentiel humain de l'INRA, on souhaite qu'il soit analysé non seulement en termes quantitatifs, mais aussi en mettant en relief la **forte motivation de certains agents** et plus généralement la "forte capacité de l'Institut à répondre aux questions sur l'animal et le végétal dans toutes leurs facettes" (Jouy-en-Josas).

Certains soulignent la "très bonne **image de marque de l'INRA**" (Lille) "due en grande partie au fort ancrage local de l'Institut" (Nancy). En revanche pour d'autres, sur quelques sujets, notamment l'environnement, "l'INRA est plus écouté qu'entendu" (Rennes). Enfin, à Jouy-en-Josas, par exemple, la notion de culture INRA est "mal perçue" et jugée "désuète".

À noter qu'à Paris certains agents auraient souhaité que la mise en place d'un **Observatoire des Métiers** fût présentée comme un atout, tant elle leur paraît susceptible de donner lieu à des améliorations concrètes, par exemple en matière de recrutements d'ITA.

Une remarque analogue a été faite sur le **potentiel d'enseignement** dont dispose l'INRA et qui doit être mieux valorisé et davantage développé.

2. À la recherche d'une politique scientifique



L'absence de propositions précises dans le domaine de la politique scientifique apparaît à beaucoup comme une carence majeure des dossiers de la consultation. L'analyse des réactions permet d'approcher ce qui est attendu dans ce domaine, tant vis-à-vis du contenu de cette politique que de ses outils d'élaboration, de mise en oeuvre et d'évaluation.

Des questions préalables

À quel document de politique scientifique se référer ?

Les agents n'ont pas su à quel document de politique scientifique se référer :
- au dossier n° 1, qui après avoir été tiré à 2 000 exemplaires, a pu leur être présenté comme étant déjà obsolète et dont on n'a pas manqué de souligner à Nantes la place pour le moins réduite qu'il accorde au secteur des IAA, pourtant considéré comme prioritaire ?
- À l'annonce des 11 + 5 groupes

Photo : Philippe Dubois.



de travail, au demeurant très inégalement diffusée selon les Centres et dont il n'a pas été précisé comment ils se situaient par rapport au dossier n° 1 ni selon quel schéma intellectuel ils avaient été constitués ; un schéma pourtant d'évidence "biomoléculariste" pour certains (Versailles) ou tout au moins prônant une "recherche à deux vitesses : les recherches de base et les recherches interdisciplinaires" (Nantes) ?

- Au travail des Chefs de Département pour regrouper les programmes de l'INRA en 6 objectifs ?
- Aux schémas directeurs de Département, dont certains étaient pratiquement terminés, comme celui du Département de Génétique et Amélioration des Plantes ?
- Aux réflexions engagées sur les Livres Blancs régionaux ?

Or, "il n'est pas possible d'émettre un avis ou des propositions sur une politique scientifique quand on ne connaît toujours pas la version définitive du projet" (Dijon) et alors "que cette politique est au coeur même de la dynamique future de l'Institut" (Montpellier).

L'absence d'un document officiel de politique scientifique a en outre été d'autant plus vivement regrettée qu'**a souvent prévalu l'impression que prédomine au sein de la Direction, sans être pour autant clairement affirmée, la volonté de limiter l'activité de l'INRA aux recherches cognitives du domaine agronomique, alors qu'il est pour beaucoup impératif d'afficher la vocation finalisée des travaux de l'Institut** (Tours).

Face à cette incertitude, certains Centres, comme ceux d'Avignon, de Corse ou d'Antilles-Guyane, ont relancé le débat scientifique à partir de leur situation locale, d'autres se sont bornés à examiner les conditions d'une politique scientifique ou à en délimiter les contours.

Une politique scientifique est-elle possible ?

Les agents se demandent s'il reste encore à l'INRA une marge de liberté pour élaborer et conduire une politique scientifique, compte tenu du poids de plus en plus lourd d'un certain nombre de forces extérieures à l'Institut.

Les ministères de tutelle - et surtout celui de la Recherche et de la Technologie, ce qui fait regretter à certains une tutelle unique de celui de l'Agriculture - sont ainsi considérés à Rennes comme des "lieux de pouvoir de plus en plus interventionnistes". La notification budgétaire du MRT est présente dans les esprits ; et, sans doute par méconnaissance des procédures, les agents ont cru qu'elle était comminatoire.

Très sensibles également à l'"importance croissante des **financements extérieurs régionaux, européens ou contractuels"** (Lille), les agents s'inquiètent de savoir si l'INRA a vraiment les moyens de sa politique. "Ces financements parallèles peuvent constituer des déviations par rapport à la politique scientifique de l'organisme", dans la mesure où, faute de soutiens de recherche suffisants, les Laboratoires sont conduits parfois "à développer un certain nombre de programmes qui relèvent souvent de la prestation de service pour alimenter des recherches plus intégrées dans la ligne de la politique scientifique de l'INRA" (Antibes).

On observe en outre, par exemple à Orléans, que la brièveté des délais de réponse aux appels d'offres, notamment européens, rend de plus en plus difficile une réelle concertation scientifique.

Certains agents vont même enfin jusqu'à douter que subsiste en France une recherche publique capable de conduire une politique qui ne soit pas purement d'adaptation aux forces externes.

Une politique scientifique est-elle souhaitable ?

On se demande parallèlement "comment organiser et garantir la créativité du chercheur au sein d'une recherche par ailleurs logiquement de plus en plus encadrée et expertisée" (Clermont-Ferrand - Theix) ; une créativité qui, bien qu'étant le facteur primordial du progrès scientifique, reste le "parent pauvre" des textes proposés par la Direction Générale.

Photo : Louis Vidal.



Ce souci, non spécifique de l'INRA, s'exprime nettement à travers l'**affirmation d'une dynamique propre de la recherche, la revendication d'une liberté des chercheurs et la crainte qu'une politique décidée au sommet soit trop sensible aux lobbies ou aux modes.**

"La recherche comprend une grande part d'impondérable, rappelle-t-on ainsi à Bordeaux, et de grandes découvertes ont souvent été le fruit d'un hasard heureux et non d'une programmation rigoureuse". Dans le même esprit, on remarque à Antibes que les "sujets phares" du Centre ont pour origine des initiatives individuelles qui n'ont pas toujours été soutenues au départ par la Direction.

L'INRA ne saurait être assimilé à un "bureau d'étude", s'insurge-t-on à Clermont-Ferrand - Theix ; cependant qu'à Jouy-en-Josas on craint qu'une programmation contractuelle pluriannuelle conduise à trop de "dirigisme" et sacrifie des thèmes de "recherches à risques".

Faut-il privilégier un certain type de recherche ?

S'ils ont évacué, lors de la première consultation sur INRA Réactualisé, toute opposition simpliste entre recherche fondamentale et recherche appliquée, recherche cognitive (terme dont Toulouse souhaite même le "bannissement" à l'INRA) et recherche finalisée, **les agents ne se satisfont pas pour autant du compromis proposé par le Projet dans la notion de "recherche intégrée".**

C'est ainsi qu'à Jouy-en-Josas, où l'on observe au demeurant que "l'élargissement des thématiques apparaît contradictoire avec le recentrage proposé sur des thèmes prioritaires associant l'excellence", les avis sont souvent partagés "entre ceux qui souhaitent que l'organisme aborde uniquement des problèmes de recherche fondamentale et ceux qui préconisent un élargissement des missions jusqu'au transfert des résultats".

À Avignon, "des regrets ont été exprimés à propos de l'abandon de certains secteurs de la recherche appliquée qui, dans notre Institut, est indispensable à l'évaluation et à l'orientation des recherches plus fondamentales".

Et à Antibes, on fait déjà son deuil de "personnes ressources" capables de réussir la gageure de maîtriser un problème dans son ensemble : "Avoir une connaissance globale sur une question complexe suppose l'acquisition de connaissances qui s'inscrivent dans les deux secteurs fondamental et appliqué. Cela signifie très vite dispersion et manque de rendement qu'il est impossible de valoriser à une époque où la reconnaissance des travaux de l'INRA passe par de très nombreuses publications dans des revues prestigieuses".

On redoute enfin, à Tours entre autres Centres, le **risque d'amalgame entre cognitif et excellence**. "L'excellence oui, mais pas sur des objets réducteurs" (Antilles-Guyane). "N'y a-t-il pas confusion, se demande-t-on à Nancy, entre la finesse du niveau d'investigation et le caractère fondamental de la recherche correspondante ?"

Derrière ces réflexions semble transparaître un débat sur l'origine de la problématique de recherche : "Les scientifiques sont-ils prêts à accepter que les orientations et les choix de leurs sujets soient subordonnés à des demandes qui leur échappent, car issues de la société toute entière ?" (Orléans).

Quatre exigences

Au-delà de ces préalables s'expriment des attentes précises vis-à-vis de l'énoncé de la politique scientifique.

Reconnaître également les disciplines

L'impression a souvent prévalu, à la lecture du dossier n° 1, qu'on proposait, à la façon d'Auguste Comte, une sorte de pyramide des disciplines, mais dont le sommet serait occupé par la biologie. N'y aurait-il donc de "bonne" recherche que dans le champ de la biologie et de ses disciplines associées, se demandent les agents du Centre de Corse ?

Or, pour la plupart, il ne saurait être question de privilégier les disciplines relevant strictement des sciences de la vie par rapport à celles se rattachant aux sciences de l'homme et de la société.

Sans doute les agents restent-ils ouverts à l'idée d'énoncer les prospectives des différentes disciplines, mais à la condition que cette prospective disciplinaire soit relativement homogène et non pas arbitrairement hiérarchisée. Et ils sont nombreux à rappeler que "la pluridisciplinarité constitue une réponse à une approche du complexe" et qu'à cet égard il aurait été souhaitable de faire un bilan critique des formes nombreuses de pluridisciplinarité existant à l'INRA depuis 20 ans : AIP, actions incitatives de la DGRST, création du SAD... (Toulouse). De même, certains regrettent que "l'approche systémique des problèmes complexes susceptibles de relier les questions de société aux questions de recherche n'ait pas acquis un statut scientifique respectable, une base théorique suffisante et partagée par tous" (Orléans).

Le refus est en somme unanime d'un "INRA à deux vitesses avec une filière noble aspirant les élites et dégagée des soucis matériels et une

deuxième filière pour les approches intégrées où ne survivront que ceux qui consacreront beaucoup d'énergie dans la recherche de moyens hors dotation globale pour continuer leurs travaux" (Nancy).

Délimiter le champ de recherche "légitime" de l'INRA

L'Institut ne doit pas pour autant être "attrape-tout" (Clermont-Ferrand - Theix), mais prendre ses responsabilités, en **définissant clairement les objets auxquels il entend s'intéresser compte tenu des missions qui lui sont confiées.**

Par exemple, **dans le domaine de l'agro-alimentaire, la position de l'INRA est jugée relativement ambiguë par rapport à l'ampleur et à la diversité des problèmes en jeu.**

À Nantes, on va ainsi jusqu'à envisager une réappellation de l'INRA, comme INRAA (Institut National de Recherche Agronomique et Alimentaire), cependant qu'à Rennes on estime que la politique scientifique, pour avoir davantage de souffle, "devrait partir des besoins de l'homme et non des seuls besoins des agriculteurs".

Est également soulignée l'urgence d'affirmer les compétences de l'INRA dans le domaine de l'environnement : beaucoup d'agents ont rappelé que l'environnement faisait partie des trois missions confiées à Hervé Bichat dans la lettre du MRT le nommant Directeur Général. Mais ils sont contrariés que le CNRS, avec des moyens à peu près équivalents, occupe le devant de la scène et s'inquiètent du silence de l'INRA face à l'activité tous azimuts du PIREN : "Alors que cette préoccupation de l'environnement n'arrive pas à être traduite dans la politique scientifique de l'Institut malgré les atouts dont il dispose au départ, le CNRS, bien que n'ayant pas la même expérience, s'est positionné institutionnellement plus rapidement que l'INRA dans ce secteur" (Nancy).

Versailles développe ce que pourrait être ce "créneau" de l'INRA : "Entre le large champ scientifique défini par le CNRS et une approche de l'environnement réduite à sa dimension physique, il y a place à l'INRA pour une problématique originale sur les relations des activités agricoles, aquacoles et forestières avec l'environnement".

Thème connexe, **la gestion de l'espace rural**, souligne-t-on par exemple à Rennes, représente un enjeu majeur, même si l'INRA n'est pas toujours bien armé pour y faire face ; et l'on observe à Nancy que l'utilisation non alimentaire des produits de l'agriculture pourrait par exemple s'avérer indispensable pour "conserver le plus possible de tissu social rural actif".

D'une façon générale, c'est l'analyse de l'évolution du monde agricole et rural qui doit guider les orientations d'un Institut de recherche finalisée comme l'INRA, estime-t-on en Corse. Or, "le rôle de l'INRA dans la définition de la politique agricole ou dans la politique de recherche et de développement est jugé trop faible" (Lille).

À cet égard, on observe à Orléans que **la notion de productivité garde toute sa valeur** au moins dans certains domaines, comme la forêt ; et à Jouy-en-Josas on juge même que "l'objectif en matière d'agriculture (et les conséquences pour la recherche) reste toujours l'amélioration de la productivité, avec de nouvelles contraintes : moins d'intrants et un souci grandissant de la qualité".

En tout état de cause, **il faut préciser "le type d'agriculture vers lequel doivent s'orienter les recherches** (...) et si l'on veut travailler dans le sens d'un maintien des effectifs actuels de la population agricole ou dans le sens de la fourniture de techniques permettant à un petit nombre d'agriculteurs d'assurer la production nécessaire" (Clermont-Ferrand - Theix).

De même, **il faut aller jusqu'au bout de ce qu'implique l'affirmation d'un défi alimentaire mondial.**

On se demande ainsi à Clermont-Ferrand - Theix s'il n'y a pas une contradiction, voire une certaine immoralité, à se poser des problèmes assez pointus de qualité organoleptique ou hygiénique des produits alimentaires alors que sur un plan quantitatif il reste tant à faire dans d'autres régions du monde. Dans le même esprit, on estime à Tours que "réduire les objectifs de la recherche en biologie animale à l'élaboration du modèle animal est un signe de fermeture vis-à-vis des préoccupations mondiales".

Ces préoccupations remontent en tout cas aussi bien dans des Centres comme Montpellier traditionnellement sensibles au problème ("la prise en compte des PED par l'INRA est une question qu'il convient de traiter d'urgence") que dans d'autres *a priori* moins directement concernés comme Nancy, voire Clermont-Ferrand - Theix, où l'axe mobilisateur le plus largement proposé a pu être ainsi libellé : "L'INRA a pour mission de répondre au défi alimentaire mondial par la mise au point de technologies et de concepts aptes à réduire le déséquilibre Nord-Sud".

Cadrer la recherche au plan géopolitique

Il est apparu tout aussi indispensable de **mieux préciser les ensembles géographiques dans lesquels doivent s'inscrire les recherches de l'INRA.**

On se demande par exemple s'il reste encore une dimension nationale pour la recherche, autrement dit **s'il reste encore des problèmes spécifiques à la France.**

D'autres soulignent que **l'Europe des 12 n'est pas un espace homogène et qu'il convient d'y identifier de grands ensembles s'étendant parfois au-delà de ses limites actuelles.** Le Centre de Corse, notamment, insiste sur l'intérêt de prendre en compte conjointement les deux rives de la Méditerranée et pose le problème d'un discours spécifique sur l'agronomie méditerranéenne, qui présente des spécificités originales par rapport à celle de l'Europe plus septentrionale.

L'INRA doit également situer son action par rapport à l'Est de l'Europe et l'on s'étonne ici souvent du privi-

lège accordé par le Projet aux relations avec la Pologne, qu'il conviendrait de mieux justifier.

Enfin, **on s'étonne que les PED soient limités par le Projet à des "champs d'investigation"** (Bordeaux) et l'on regrette en particulier l'absence de référence aux pays d'Afrique Noire francophone alors qu'est affirmée parallèlement la volonté de promouvoir la culture française.

Se situer par rapport aux partenaires de la recherche

Un positionnement plus clair de l'INRA par rapport aux partenaires de la recherche a enfin été jugé indispensable, compte tenu de l'interpénétration de plus en plus grande des thèmes et des domaines de compétence.

À Clermont-Ferrand - Theix, on répète ainsi à l'envi que "l'INRA n'est pas seul au monde". Plutôt que d'espérer se réformer ou se ressourcer à partir d'une "cuisine interne", il faut donc s'interroger sur le partage du territoire avec le CNRS ou l'INSERM dans des domaines comme la biologie végétale ou la nutrition humaine, avec le CEMAGREF dans le domaine de l'environnement, voire avec le CIRAD, l'ORSTOM et les Centres internationaux de recherche agronomique dans le domaine des PED.

Et l'on se demande si les différents Projets d'Établissement émanant du CEMAGREF, du CIRAD, de l'ORSTOM ont été précédés d'une concertation entre les organismes ; car il semble aujourd'hui "inadapté de vouloir décider organisme de recherche par organisme de recherche d'une politique scientifique via un Projet d'Établissement" (Clermont-Ferrand - Theix).

Est également souhaité un positionnement plus clair de la recherche publique par rapport à celle du secteur privé. "Dans ce secteur (de l'agro-industrie), il faudra partager les rôles. L'INRA se trouvera probablement en AMONT et en AVAL du réel travail de développement de produits, procédés, méthodes, etc..." (Dijon). Le Centre de Corse insiste pour sa part sur le rôle indispensable de la recherche publique dans "l'élaboration de connaissances sur les régions ou les productions marginales".

Des outils à affûter

L'analyse prospective et surtout la programmation pluriannuelle et l'évaluation collective, présentées dans le Projet comme autant d'outils essentiels pour mener une politique scientifique, ont suscité de nombreuses réactions.

Une prospective décentralisée

Si les agents sont unanimes à appeler le développement d'une fonction prospective, ils sont également nombreux à **souhaiter que celle-ci soit organisée non seulement au niveau national, mais aussi dans les Centres**, de façon à acquérir une dimension régionale.

On propose ainsi à Montpellier de créer au niveau des Centres "des cellules de prospective s'appuyant sur les Conseils de Centre et auxquelles seraient associés des représentants de la filière agro-alimentaire et du monde rural".

À Orléans, on suggère d'associer également aux réflexions des partenaires étrangers et d'essayer d'être davantage présent à la source des appels d'offres nationaux et européens plutôt que d'y répondre sans en avoir maîtrisé le contenu.

Des programmes plutôt que des projets

Si l'on manque rarement de rappeler, par exemple à Tours, que la programmation de la recherche n'est pas vraiment compatible avec l'augmentation des financements extérieurs indispensables aux Unités, personne n'en conteste véritablement la nécessité, au moins "à moyen terme" (Antilles-Guyane).

Au-delà de la question de savoir si la programmation de la recherche est possible et souhaitable, **l'intérêt pour des programmes pluriannuels interdisciplinaires managés par les Directeurs Scientifiques est réel,** "même si en fonction d'un vécu récent il règne un certain pessimisme sur leur effet structurant" (Lille).

Cette structuration par grands projets inter-Unités, inter-Départements ou inter-Secteurs, si elle est globalement acceptée, voire encouragée, doit être **gérée dans la transparence**. Tours s'interroge en particulier "pour savoir qui décidera du choix des programmes à retenir et des équipes proposées pour y participer".

À Rennes, on souhaite ainsi que l'affichage des programmes se fasse en fonction d'une connaissance exacte des coûts de la recherche : "bien souvent, dans le système actuel, les moyens arrivent après les résultats, alors que le système proposé garantit une attribution de moyens sur plusieurs années, à partir du démarrage des protocoles".

À Clermont-Ferrand - Theix, si l'on estime "urgent pour l'INRA de définir de grands axes mobilisateurs", on ajoute que ceux-ci "doivent logiquement se traduire en termes de structuration de l'INRA et de moyens affectés". Et à Nantes, partant du constat que "les programmations scientifiques et financières sont indissociables", on juge que "le développement des techniques de comptabilité analytique est un verrou essentiel à lever dans l'avenir".

Si l'on est globalement d'accord sur les grands programmes, de nombreux malentendus subsistent en revanche sur la notion de projet, que l'on continue d'opposer à celle de liberté de la recherche. "C'est la question de la dimension aventureuse, c'est la reconnaissance de l'échec comme dimension consubstantielle de la recherche qui est en jeu" (Rennes).

On trouve cependant un énoncé pertinent de la notion de projet dans le rapport du Centre de Nantes : "activité interdisciplinaire coordonnée, de durée déterminée, regroupant une ou plusieurs équipes de recherches à temps partiel sur un sujet présentant une cohérence scientifique".

Si l'esprit des projets pluriannuels doit être celui d'un contrat entre les Laboratoires et les niveaux supérieurs de la hiérarchie scientifique, ce contrat, précise-t-on à Orléans, "doit d'abord servir à définir le cadre scientifique de l'action, le choix précis du ou des thèmes étant trop souvent modulé *in fine* par les opportunités de financement extérieur (CEE, ministères...)".

Autrement dit, la mise en place d'un projet pluriannuel implique d'abord "une analyse stratégique, suivie d'une analyse des moyens nécessaires (...) La structuration en termes de projets de recherches doit être couplée à la gestion matérielle" (Nantes).

On souhaite également que **l'élaboration du projet soit concertée, non pas uniquement avec les chercheurs, mais aussi avec l'ensemble des agents concernés (Colmar).** Il faut en effet que soit bien prise en compte la dimension des ressources humaines, faute de quoi les agents risquent de se trouver rejetés en fin de projet aussi vite qu'ils auront été mobilisés au départ. À Orléans, on insiste en outre sur la **nécessité d'intégrer des actions de formation et de prévention au sein même des projets.**

Mais "si le postulat : pas de projet, pas de crédit, s'avère effectif, il s'ensuit une réelle inquiétude au sujet de la pérennité de recherches hors mode, hors norme (...) Ne va-t-on pas donner une prime au culot et à l'ambition, dans un environnement où les équipes vont devoir surenchérir, et ce d'autant plus que la carotte sera grosse ? Faudra-t-il faire passer les projets avec une batterie de mots-clés indexés avec pondération de valeurs ?" (Rennes). Les demandes de crédit ne risquent-elles pas en outre de "mélanger hypothèses et résultats" ? Enfin, la rédaction des projets laissera-t-elle encore du temps à la recherche ?

À Tours comme à Rennes, **la séparation des moyens des Unités de Recherche en coûts fixes incompressibles et coûts variables liés aux programmes de recherche est ainsi jugée dangereuse** par la plupart des agents, à l'exception peut-être des gestionnaires, dans la mesure où les effets de mode risquent d'influer trop sur l'attribution des seconds. À Versailles, on s'inquiète en outre de la possibilité d'une réelle interdépendance entre ces deux postes : les coûts fixes dits "incompressibles" ne seront-ils pas en réalité eux-mêmes modulés par les priorités thématiques ?

Le risque est en outre que, faute d'être assurés d'un financement interne, les Unités se tournent davantage vers des financements externes, ce qui représenterait une "dérive" pour l'Institut (Rennes). Aussi estime-t-on à Jouy-en-Josas que "la fraction de la dotation reconductible doit être importante et permettre, outre les charges fixes, un travail de recherche régulier".

Tous les agents ne partagent cependant pas ces inquiétudes : "Doit-on craindre que le recours par trop généralisé aux contrats aboutisse par effet de levier à une dérive de l'orientation scientifique des Unités? La thématique attachée à la passation de contrats avec en particulier le secteur privé ne correspond-elle pas le plus étroitement qu'il soit à la demande formulée émanant du monde économique et n'est-elle pas la concrétisation la plus réelle de l'attente sur le plan technologique à laquelle il est souhaitable de répondre ?" (Bordeaux).

Tout en s'interrogeant sur le risque de voir croître une dépendance extérieure déjà forte vis-à-vis des crédits régionaux et européens, le Centre de Corse souligne également cette impérieuse nécessité de s'intégrer plus activement dans les réseaux nationaux et internationaux de recherche.

Une évaluation collective sur mesure

L'évaluation collective est très largement souhaitée par l'ensemble des agents. À Colmar notamment, on a clairement pris conscience qu'elle permet d'envisager une bien meilleure reconnaissance du travail des techniciens et des administratifs.

De l'avis quasi unanime, il ne faut pas pour autant que soient ici transposées directement à l'INRA les expériences du CNRS et de l'INSERM.

On insiste en particulier, par exemple à Tours, sur l**a nécessité de retenir d'autres critères que le décompte des publications scientifiques reconnues**, par exemple l'atteinte des objectifs fixés, lorsqu'il s'agit d'évaluer un projet finalisé, ou encore l'obtention de contrats de recherche, en cohérence avec le fait que l'Institut est désormais incapable de tout financer.

On s'inquiète par ailleurs, notamment à Bordeaux, du **devenir de l'activité des équipes dans les cas où, à la suite de l'évaluation, serait décidé un arrêt du programme engagé.** Compte tenu de la géographie de l'INRA, il apparaît en effet difficile, contrairement à l'INSERM et au CNRS, de fermer des Unités et de les recomposer sans mobilité géographique importante avec d'autres Unités ayant des thématiques proches.

D'aucuns préfèrent donc la notion d'"évaluation conseil" ou d'"évaluation accompagnement" à la notion d'"évaluation sanction" ou d'"évaluation promotion". On estime ainsi à Toulouse que l'évaluation collective "ne peut être que l'un des critères de jugement à retenir quant au maintien d'une Unité de Recherche", dont l'existence doit être d'abord motivée par l'existence d'un problème concret à résoudre.

À Tours, on souligne en outre la difficulté de l'évaluation de grosses Unités, pour lesquelles il conviendrait de prévoir des formules souples mobilisant des jurys qui allient les compétences d'experts variables et d'un noyau constant de généralistes. D'une façon générale, il est impératif que "les commissions d'évaluation, quel que soit le type d'évaluation (évaluation collective, CSS, concours...), soient compétentes pour juger les thématiques de recherche des candidats, ce qui ne semble pas toujours être le cas aujourd'hui" (Dijon).

Les réactions des ITA sont ambivalentes : ils souhaiteraient bénéficier au même titre que les chercheurs des retombées d'une

3. Quels métiers pour qui ?

évaluation positive de leur Unité, sans pour autant qu'une évaluation négative puisse leur porter préjudice. D'où peut-être la proposition nuancée faite à Dijon : "Dans l'évaluation individuelle de l'agent, ne serait-il pas intéressant d'avoir, au minimum pour information, les éléments concernant l'évaluation collective de l'équipe à laquelle il appartient ?".

Les agents sont par ailleurs nombreux à demander que **l'évaluation collective soit étendue à l'ensemble des Services**, donc non seulement aux Unités de Recherche, mais à terme également aux Unités Administratives.

Enfin, il est apparu indispensable de prévoir une analyse du rapport qualité-prix des systèmes qui se mettront en place et d'éviter les incohérences où les doublons entre les différentes procédures. Dans cette perspective, **il faudrait notamment analyser les redondances partielles entre le travail des CSS et l'évaluation collective**, de façon à s'orienter vers une fusion (Tours) ou du moins une clarification (Versailles) de leur rôle respectif.

Valoriser l'information scientifique et technique

Outil à part entière d'une politique scientifique, **l'information scientifique et technique paraît** à un certain nombre d'agents, notamment à Jouy-en-Josas et Versailles, **avoir été quelque peu oubliée ou du moins diluée dans le concept global de communication.** Il est pourtant essentiel pour l'institut de se doter d'une information scientifique et technique d'excellence par une politique adaptée de structures et de moyens.

La politique de documentation et la gestion des revues scientifiques éditées ou co-éditées par l'INRA devraient constituer, estime-t-on à Tours, un axe de réflexion essentiel du Projet d'Établissement. C'est pourquoi les rédacteurs des revues demandent à la hiérarchie de préciser sa position par rapport à ces publications et de leur attribuer en conséquence les moyens de vivre et de se développer.



S'ils ont parfois reproché au texte "Un Projet pour l'INRA" d'avoir obscurci le débat sur la gestion des ressources humaines, les agents se sont en revanche vivement intéressés aux propositions contenues dans le dossier n° 3 et notamment à celles concernant les ITA. Les suggestions sont diverses et nombreuses; elles concordent néanmoins sur certains point majeurs.

Recrutements

Un certain nombre de points ont rencontré une forte adhésion.

En premier lieu, il est demandé que l'on prenne les mesures nécessaires pour réduire le délai de vacance des postes d'ITA.

Il faudrait organiser un "tuilage" (Dijon) entre l'agent qui part de son poste et celui qui vient l'occuper, afin "d'assurer la continuité du travail de l'équipe et de promouvoir une réelle formation du nouvel arrivant".

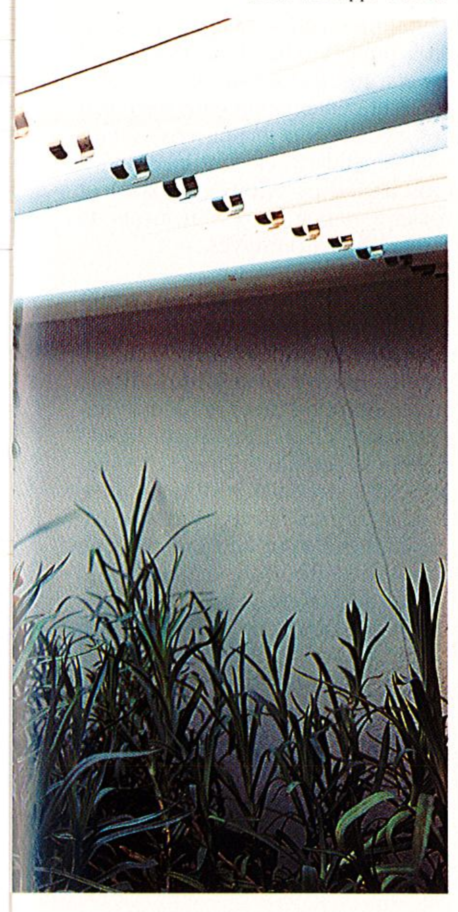
À cet égard, **l'importance du stage avant titularisation est soulignée.** Il devrait être ponctué d'entretiens nombreux et réguliers avec le Chef de Service ; un investissement minime si l'on songe que "les agents sont en principe recrutés pour travailler 37,5 années..." (Antibes).

L'attention est également attirée sur **l'importance de la cohérence entre les profils de poste et leur niveau.** Antibes préconise de porter à la connaissance des Chefs de Service, "sous la forme de fiches de synthèse", les référentiels existant pour les différents métiers.

Un consensus très fort s'est par ailleurs exprimé pour **éviter le recrutement de surdiplômés** dans les concours d'ITA.

"Le niveau du diplôme devrait correspondre exactement au niveau du poste ouvert", ce qui permettrait aux jurys d'"éviter d'être amené à prendre la responsabilité d'écarter les candidats surdiplômés par des notes pénalisantes" (Antibes).

Photo : Philippe Dubois.



Par ailleurs, "lors des recrutements sur concours externes, les jurys doivent impérativement veiller à l'adéquation entre le niveau de qualification (surtout diplôme) du candidat et le niveau du poste ouvert (corps et BAP)" (Dijon).

S'agissant de l'équilibre des corps, on estime en Corse que, "compte tenu de la présence massive des petites catégories, la pyramide des postes a une base trop large", d'autres Centres ont au contraire exprimé leur **inquiétude devant la diminution éventuelle des recrutements dans les catégories B et surtout C** et l'apparente volonté, au sein de l'INRA, de renforcer les catégories A.

Une telle évolution n'est pas adaptée aux spécificités des travaux de l'Institut, souligne-t-on par exemple à Tours, où l'on va parfois jusqu'à d**emander une sorte de moratoire** - comme au CNRS - **pour le recrutement de chercheurs** : "Il faut avoir la sagesse de ralentir pour quelque temps le recrutement de chercheurs afin de pouvoir donner à ceux déjà en place les moyens de travailler".

En outre, à Clermont-Ferrand - Theix, "on déplore que pour certaines catégories professionnelles les Chefs de Service préfèrent un recrutement externe à l'utilisation de ressources internes".

Il est en particulier souligné, notamment à Tours, que les chercheurs originaires de l'Université sont trop souvent étrangers à l'objet même des recherches de l'INRA et qu'à cet égard c'est un des rôles de la politique scientifique d'orienter la nature des recrutements de chercheurs.

À noter également que l'objectif de recruter des cadres européens à hauteur de 20 % des effectifs de l'INRA "pose question" à Jouy-en-Josas et n'est "crédible" à Orléans que si les partenaires européens de l'Institut prennent le même engagement.

Enfin, **les salaires sont jugés insuffisants pour attirer de bons candidats**. "Le risque est de recruter à terme des agents qui n'aient pas les qualités nécessaires" (Nancy).

Carrières

Un premier message clair concerne le **maintien des concours internes sur place des ITA,** qui doivent bénéficier des mêmes possibilités de promotion sur place que les scientifiques. "Il semble en effet absurde que le résultat d'une promotion soit le démantèlement d'une équipe qui fonctionne bien" (Nancy).

Parmi les améliorations proposées, celle de Nantes et d'Antibes de **supprimer, pour les catégories C, les dossiers écrits de candidature**, souvent rédigés dans la pratique par les Chefs de Service.

Pour les corps où un dossier écrit est requis, devrait être mise en place une admissibilité, de façon à ce que les jurys n'aient pas à voir un nombre de candidats trop important et puissent travailler plus efficacement.

Il est également proposé que **les jurys comportent des techniciens ayant une perception plus réaliste des métiers exercés.**

Si l'on estime parfois que les promotions doivent être gérées en Commissions Administratives Paritaires - abstraction faite de problèmes de quotas, elles donnent généralement satisfaction - d'autres regrettent que dans la pratique elles se fassent souvent à l'ancienneté et que les agents mobiles soient parfois desservis dans leur carrière.

D'une façon générale, on souhaite que soient mis en place des **projets individuels de carrière.**

Il est aussi souligné à plusieurs reprises que les promotions ne doivent pas entraîner de perte de salaire et demandé que l'augmentation des qualifications fasse l'objet d'une évaluation et se traduise en terme de carrière.

Enfin, les faibles possibilités de promotion en DR2 qui ressortent du tableau présenté dans le rapport n° 3 ont été jugées démotivantes pour les chercheurs.

Évaluation

L'organisation d'entretiens annuels aidant les agents à construire leur itinéraire professionnel fait l'objet d'un large consensus dans la communauté INRA. C'est ainsi qu'à Nantes, "l'entretien annuel, dont le point de départ serait constitué par la définition précise de la mission (du métier) et des objectifs de l'agent, semble un élément important dans la mise en place d'une politique de gestion des ressources humaines", cependant qu'à Colmar, il est très fortement souhaité "que l'évaluation ait un impact sur la carrière".

Parmi les moyens à mettre en oeuvre pour que cet entretien se déroule dans de bonnes conditions : la formation et l'élaboration d'un guide, ainsi que d'une fiche de compte rendu.

Le résultat de l'entretien doit en outre pouvoir influer sur l'orga-

nisation du travail. De ce point de vue, il a semblé important à Paris que l'entretien d'évaluation soit mené par celui qui détient un pouvoir sur l'organisation du travail.

Nombreux sont ceux qui ont évoqué, notamment à Paris, l'apport que pourra donner, en matière d'évaluation individuelle, l'Observatoire des Métiers, par le biais duquel pourrait être en effet mis au point un référentiel des métiers permettant une meilleure description des profils des concours externes et internes.

En revanche, l'évaluation quadriennale par des experts extérieurs à la hiérarchie, si elle n'est pas rejetée a priori, suscite beaucoup d'interrogations "quant aux objectifs visés, aux modalités qui seront mises en oeuvre et aux conséquences qu'elle entrainera pour l'individu. Elle est jugée souhaitable si elle se concrétise pour l'agent par un bénéfice en termes de déroulement de carrière" (Jouy-en-Josas).

Pour certains, il faudrait **également évaluer les responsables**, voire la Direction Générale ; "La mise en place du Projet d'Établissement, estime-t-on à Dijon, peut en être le principal support" !

Montpellier, qui propose une "limitation stricte et clairement affichée (et respectée...) des mandats hiérarchiques tels que Directeurs d'Unités, Chefs de Département, Présidents de Centre", demande également "pour tous une évaluation au titre de ces responsabilités" et envisage "pour certains une possibilité d'élection".

Il a également paru nécessaire, notamment à Bordeaux, d'identifier et de prendre en compte dans l'évaluation tous les types d'action de communication, ainsi que les actions de valorisation et de synthèse.

D'une façon générale, **on déplore qu'à l'INRA, dans la pratique, tout ce qui n'est pas directement lié à la production scientifique ne soit pas pris en compte dans l'évaluation individuelle.** "Le leitmotiv de l'excellence mérite explication : les hommes de synthèse, de valorisation, de communication, etc, ne risquent-ils pas une fois de plus d'être exclus de la vision dominante (i.e. scientiste) de l'excellence ?" (Montpellier).

D'autres points ont été évoqués : la liaison de l'évaluation individuelle avec la carrière et avec l'évaluation collective. On a également rappelé la nécessité de lier l'évaluation des chercheurs en Commissions Scientifiques Spécialisées avec les promotions par concours.

Métiers et corps

La proposition de supprimer les recrutements dans le corps des Ingénieurs de Recherche et de ne recruter qu'au seul niveau des Ingénieurs d'Étude **a rencontré une franche opposition** bien que chacun estime qu'il existe un flou certain entre les ingénieurs et les chercheurs.

À Antibes par exemple, on pense que les ingénieurs, et notamment les Ingénieurs de Recherche, sont des "chercheurs à part entière" et l'on s'accorde à reconnaître, sauf peut-être dans le Centre d'Antilles-Guyane, une "perte d'identité de l'ingénieur, dont le rôle paraît toujours être défini négativement : c'est le rôle de l'ingénieur quand ce n'est plus celui du scientifique" (Rennes). À Angers, "certains, lisant entre les lignes, voient une volonté de faire des ingénieurs des techniciens super-qualifiés, ce qui constituerait un alignement sur le CNRS et une clarification de leur situation".

Il faudrait donc arriver à une "définition positive", mais peu de solutions ressortent, sinon une évaluation se faisant "selon des critères appropriés et non en termes de publications scientifiques" (Clermont-Ferrand - Theix) ou encore une rédaction plus précise des profils de recrutement (Tours).

Le passage des administratifs dans les corps techniques suscite en revanche une forte adhésion. À Antibes, on fait ainsi le constat que "les tâches des Agents Administratifs nécessitent de plus en plus l'utilisation de compétences techniques (informatique, gestion, droit public)", d'où l'on déduit qu'il est "souhaitable de poursuivre l'objectif d'intégration dans les corps des ingénieurs et techniciens". Il faudrait cependant "étendre la BAP 7 à tous les corps" (Jouy-en-Josas) et veiller à ce que les déroulements de carrière soient préservés.

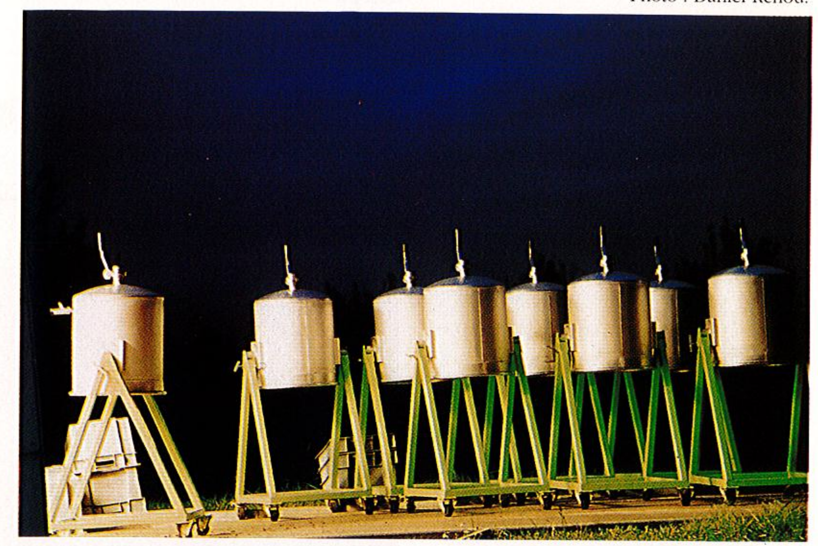
La plupart des agents ont souligné l'importance du travail en équipe et d'une bonne communication interne au sein de celle-ci, en remettant en cause le "couple traditionnel chercheur-technicien" (Clermont-Ferrand - Theix). "L'organisation du travail à l'INRA, marquée comme ailleurs par le taylorisme, se caractérise encore souvent par une coupure nette entre le personnel chargé de la conception, de l'organisation des tâches, et celui qui est en charge de leur exécution (...) Il est indispensable de dépasser cette dichotomie conception-exécution" (Nantes). Le personnel technique doit être placé dans une équipe où il se sente "bien dans sa peau" et les Unités Expérimentales "souhaitent mieux participer au processus de recherche" (Dijon).

À cet égard, certains ont estimé que le critère d'autonomie retenu lors des évaluations et des concours devrait être moins pris en compte. "Les critères nobles d'évaluation - autonomie, responsabilité... - sont en complète contradiction avec l'exigence de solidarité et la synergie qu'on attend des agents oeuvrant au sein d'une même équipe" (Orléans).

On insiste également sur la nécessité d'associer les techniciens à l'ensemble du projet en évitant de les cantonner dans des tâches répétitives, dont il faut développer la mécanisation et l'automatisation. Ce serait une réponse à ces propos désabusés d'un technicien du Centre d'Angers : "Après 23 ans passés à l'INRA, j'ai le sentiment que le rôle des techniciens et administratives (fs) a évolué doucement vers la fossilisation. Aujourd'hui, je me sens plus en sympathie avec les machines de laboratoire qu'avec les chercheurs".

Les métiers des Domaines et Installations Expérimentales, mais également des Services

Fermenteurs, Angers.
Photo : Daniel Renou.



Généraux et des Services communs doivent être revalorisés. De même ceux des techniciens de terrain, à qui il faut garantir un itinéraire professionnel plus valorisant par des possibilités des promotion plus adaptées. Ainsi, on a parfois préconisé de créer une BAP pour les Domaines.

Les appareils étant de plus en plus sophistiqués et performants et la compétence des techniciens devenant de plus en plus essentielle pour mener une recherche de qualité, on suggère à Nancy d'organiser des "colloques techniques" pour les ITA.

Le problème de la faible reconnaissance des fonctions transversales d'intérêt collectif (formation, documentation, prévention) **a été fréquemment soulevé** . Beaucoup estiment que ces fonctions ne peuvent plus être assurées efficacement en faisant appel au "bénévolat" (Lille) et nécessiteraient de vrais spécialistes, bien que cela puisse entraîner un "danger de blocage ou d'allongement des procédures" (Colmar). "La reconnaissance de cette spécificité doit se traduire par la création de postes particuliers qui permettent la professionnalisation affichée des fonctions collectives" (Corse). On a d'ailleurs parfois souligné que **la disparité entre les petits Centres et les grands se trouvait actuellement encore accrue à cet égard.** La tendance naturelle est en effet d'affecter en priorité des spécialistes aux plus grands Centres alors que les petits Centres, souvent plus sollicités dans ces domaines par leur environnement, doivent faire appel aux agents existants pour remplir ces fonctions.

Le métier de Chef de Service et de Directeur de Laboratoire est jugé de plus en plus difficile ; ne faudrait-il pas prévoir, se demande un agent à Orléans, un "programme d'amélioration génétique du Chef de Service car il faudra vraiment des supermen" ?

Il est en tout cas nécessaire de prévoir une formation spécifique du Chef de Service et de le choisir non seulement pour ses capacités scientifiques, mais aussi pour ses aptitudes à gérer les hommes. Sa responsabilité devrait être limitée dans le temps et ne devrait pas être cumulée avec d'autres fonctions. Certains prônent avec conviction, sinon l'amateurisme, du moins la possibilité pour les Chefs de Service et les Directeurs de Laboratoire d'exercer leur fonction de façon temporaire (Rennes).

Enfin, **les hommes de synthèse paraissent plus que jamais menacés mais n'en sont pas moins jugés toujours indispensables à l'INRA,** si bien que l'on rappelle d'une part la nécessité de continuer à recruter des ingénieurs Agro - en maintenant la filière des Attachés Scientifiques Contractuels - et non pas seulement des universitaires et d'autre part de réfléchir au problème d'une réelle évaluation de l'activité de synthèse.

En conclusion, on peut ajouter que **le sens de l'expression "métiers solidaires" a parfois paru obscur**. En outre, certains ont noté, par exemple à Tours, un manque notoire de solidarité à l'INRA vis-à-vis des handicapés, des femmes dans les Installations Expérimentales ou encore une reconnaissance insuffisante des métiers exercés par les agents non-INRA hébergés dans les Centres. À Rennes, on n'a pas manqué d'ironiser sur la diapositive "de vrais métiers, mais solidaires", où les trois clichés ne présentent que des blouses blanches ! À Jouy-en-Josas, on préfère parler de la "nécessaire qualité de l'ensemble des métiers exercés qui, évaluée, doit aussi être reconnue en termes de réelle promotion, insuffisance majeure unanimement soulevée".

Formation

Son importance dans un Projet d'Établissement a été fortement soulignée, par exemple à Paris, mais **les agents remarquent que l'on s'en tient trop souvent à des déclarations de principes.**

"Intégrée dans un projet individuel ou d'équipe ayant une échéance et devant déboucher, à terme, sur une évolution de carrière" (Clermont-Ferrand - Theix), **la formation doit faire l'objet d'une évaluation** mesurant le "différentiel entre l'avant et l'après formation" et si possible "déboucher sur des diplômes reconnus à l'extérieur de l'INRA" ; elle devrait même, a-t-on parfois suggéré, être reconnue, à court terme, par des responsabilités accrues et des primes modulées, voire à moyen terme par un changement de catégorie ; enfin, **le Chef de Service doit y jouer un rôle actif.**

Certains agents ont rappelé la nécessité d'un **remplacement dans les cas de formation longue,** ce qui se fait d'ailleurs plus facilement dans les grosses Unités que dans les petites.

On a rappelé également l'importance de formations mieux adaptées des catégories B et C dans l'optique des concours de promotion (Lille).

La nécessité de **disposer de formateurs internes** qui soient reconnus et dont l'action soit notamment prise en compte lors des concours d'avancement (exemple des Formateurs de Centre en Informatique (FCI)) revient souvent.

On estime enfin que **la formation dans les Domaines et les Installations Expérimentales doit**

faire l'objet d'une attention particulière. Des formations à la gestion des hommes, à la communication, à la prévention sont également souhaitées (Jouy-en-Josas).

Mobilité

Beaucoup d'agents reconnaissent que la mobilité peut être positive, à condition que l'**on prévoit des moyens d'accompagnement,** y compris un appui financier (pour la mobilité géographique), voire également une formation complémentaire. "Le principe de la mobilité est en général bien accepté sous réserve qu'elle se réalise dans des conditions financièrement acceptables" (Lille).

Il a été rappelé, par exemple à Orléans, qu'à effectif constant la **mobilité fonctionnelle est très difficile dans les petits Centres**, où pourtant se pose par exemple le problème des techniciens de terrain qui après 15 années de déplacements voudraient changer d'activité sans que cela se traduise obligatoirement par une mobilité géographique.

Certains, par exemple à Dijon, n'en soulignent pas moins que les appels à la mobilité peuvent être très déstructurants pour les Unités, d'autres estiment en revanche qu'**il faudrait une mobilité en continu**, avec un affichage permanent des postes susceptibles d'être vacants et des souhaits des agents.

Des inquiétudes se sont manifestées néanmoins concernant la mobilité géographique, surtout chez les ITA, d'autant qu'"il subsiste des interrogations sur la façon dont la Direction Générale entend gérer le paradoxe entre la mobilité affichée pour les catégories A et le maintien sur place des catégories B et C" (Lille).

Autres questions

L'importance de la communication interne a été maintes fois rappelée, avec en particulier cette idée que l'information doit être "efficace, c'est-à-dire traduite (notes de service, par exemple), citant les enjeux, balayant large et relatant l'essentiel, lisible par tous" (Dijon).

Certains Centres insistent également sur l'importance de la communication comme élément moteur dans le processus de motivation des agents "par une démarche participative" (Dijon).

Les problèmes sont évoqués à tous les niveaux : méconnaissance par le personnel d'exécution des objectifs des travaux de recherche (Nancy, Nantes), manque d'échanges entre scientifiques et ITA (Paris, Rennes, Nancy), incompréhension de l'information administrative.

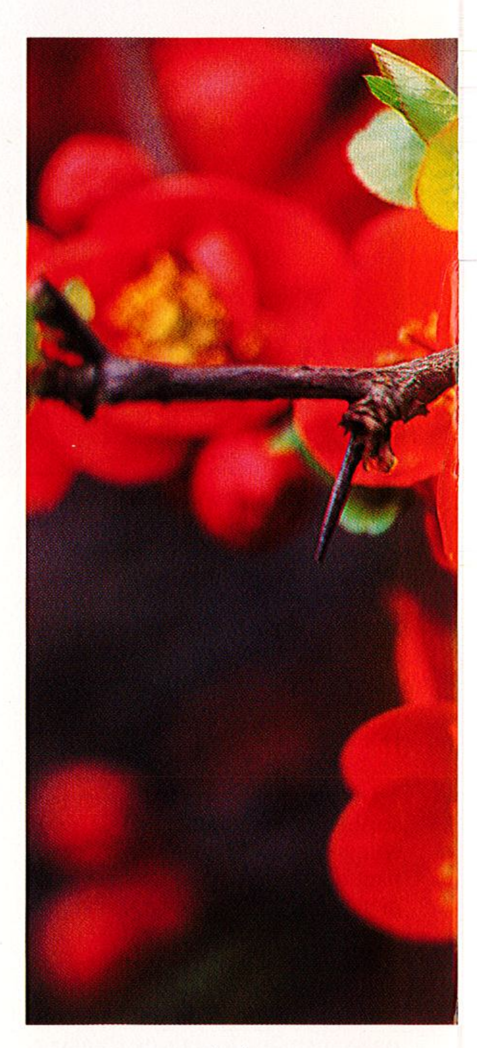
Les rémunérations annexes (primes de fonction, d'intéressement, droits d'auteur...) **ont suscité des interrogations**. Montpellier souligne qu'en tout état de cause le débat ne doit pas être évacué par le Projet d'Établissement. Une certitude a émergé à Rennes : il n'est pas souhaitable que soit mis en place un système d'intéressement des chercheurs lié par exemple à des brevets ou à des licences végétales ; ce serait le plus sûr moyen de "semer la zizanie dans les équipes".

Certains Centres (Jouy-en-Josas, Paris) ont rappelé la nécessité de prendre en compte les **problèmes de prévention, d'hygiène et de sécurité.**

On a estimé à Nantes que **les missions et la place de la Direction des Ressources Humaines dans l'organigramme de l'INRA devraient être mieux précisées** dans le Projet d'Établissement : "l'intérêt de la Direction Générale pour la gestion des ressources humaines, et non plus uniquement pour la gestion du personnel, ne peut que rencontrer l'adhésion générale", mais "le contour de cette Direction des Ressources Humaines reste assez flou".

Pour certains agents, la déconcentration devrait même conduire **à la création d'un "Service local de gestion des ressources humaines"** (Nantes), qui rassemblerait l'administration du personnel, la formation, la gestion prévisionnelle des carrières, les concours et les affaires sociales.

4. Structures : un attentisme militant



Les réactions de la communauté INRA sont ici assez globalement réservées : même s'ils s'accordent sur le bien fondé des critiques portant sur la lourdeur et la complexité des structures, les agents restent *a priori*, sinon hostiles, du moins réticents à des bouleversements importants de leur environnement immédiat si les raisons profondes ne leur en sont pas clairement énoncées.

À noter la proposition de Paris de créer un "Observatoire des Structures" ayant pour mission de suivre et d'analyser le fonctionnement et l'évolution des structures et procédures.

On a déjà évoqué le proverbe "la paille et la poutre" ; de fait, les agents se demandent pourquoi toujours se focaliser sur les Unités et les équipes alors que l'origine des dysfonctionnements est souvent à chercher au sommet plutôt qu'à la base.

Photo : Jean Weber.



Grandes Unités : "oui, mais" ou "non, sauf si" ?

Si la généralisation du terme Unité pour remplacer ceux de Laboratoire ou de Station est dans l'ensemble acceptée, on observe en revanche une certaine circonspection sur la restructuration proposée en grandes Unités.

Nancy trouve "assez étonnant qu'aucune réflexion réelle n'ait été engagée sur ce que doit être l'Unité de base avant de s'interroger sur la taille optimale des Unités. C'est exactement comme si on voulait construire un édifice sans se préoccuper de la nature ou de la qualité des briques élémentaires", alors que ce qui caractérise avant tout l'Unité, c'est "la communauté de pensée et la communauté de lieu".

Deux malentendus semblent avoir persisté dans le débat :

- la restructuration s'opèrerait par **mobilité géographique** ;
- elle procèderait d'une **volonté technocratique** ou du moins de faire des "économies de personnel administratif ou de lignes budgétaires" (Nancy) dans une "logique purement comptable" (Montpellier).

Un certain nombre d'agents sont cependant prêts à trouver des avantages dans les grandes Unités. Parmi ceux-ci, la possibilité de "pallier la défaillance momentanée d'un agent ou de procéder à un transfert de poste à l'intérieur d'une même Unité", de développer une "meilleure animation scientifique" et d'organiser une "gestion moins dispersée" (Colmar), ou encore de mettre en commun des moyens expérimentaux (équipements lourds).

Bien souvent, l'intérêt des grandes Unités est mieux perçu par les petits Centres, comme ceux de Corse, de Colmar ou d'Antilles-Guyane, où l'on souhaite des masses critiques suffisantes, même de disciplines assez diverses.

Des simulations ont été tentées, notamment à Jouy-en-Josas, Nancy et Nantes, pour définir les contours possibles de ces Unités ou proposer d'autres modes d'organisation. À Nantes, on suggère ainsi que l'ensemble des agents du Centre soient rattachés à un seul Département et s'associent de manière souple au sein de projets sans que pour autant soient instaurées formellement des Unités comme autant d'échelons intermédiaires.

Beaucoup d'inconvénients sont en tout cas entrevus ou supposés dans les grandes Unités. Tout d'abord, de telles structures risquent de diluer quelque peu les agents, ce qui inquiète tout particulièrement le personnel technique et administratif : "Beaucoup estiment que la conséquence en sera une **parcellisation des tâches**, un travail routinier et que ce changement n'ira certainement pas dans le sens d'un enrichissement des fonctions" (Nancy).

Autre danger : **que les grandes Unités deviennent de véritables "citadelles"** (Bordeaux) fermées sur elles-mêmes et communiquant peu avec l'extérieur, ou encore des sortes de "mini-Centres" (Paris) échappant à tout pouvoir. À Nancy, on remarque que les Services Généraux des Centres risquent de s'en trouver cantonnés à des tâches de routine, alors que pour certains agents, notamment à Jouy-en-Josas, il faut au contraire les renforcer de façon à ce qu'ils puissent apporter un meilleur soutien aux Unités.

On redoute également une **hétérogénéité excessive**, une baisse d'efficacité, voire une "sclérose de la pensée scientifique" (Jouy-en-Josas) liée à l'abandon éventuel de thématiques minoritaires. "D'une taille raisonnable des Unités dépend la qualité des recherches qui est très liée à la qualité des relations humaines et donc des échanges réels qui peuvent exister en leur sein" (Clermont-Ferrand - Theix).

À Antibes, on estime que de grandes Unités seraient **mal adaptées à une recherche finalisée**

nécessitant beaucoup de souplesse et de capacité d'adaptation : "Il est certain qu'une recherche finalisée, en relation directe et étroite avec le tissu local, sera plus efficace si elle est effectuée par des équipes réduites et pouvant réagir plus rapidement aux besoins de leurs partenaires".

Une inquiétude s'est enfin manifestée sur le **"bon choix"** (Colmar) **du Directeur d'Unité**, dont la fonction paraît à beaucoup bien lourde. Il "risque, craint-on à Versailles, de n'être qu'un exécutant otage dans les Unités regroupant des équipes appartenant à plusieurs Départements ou à plusieurs projets". On ne voit pas comment on va trouver pour gérer ces structures "ingérables" (Jouy-en-Josas) ces "oiseaux rares" (Toulouse), d'autant que la limitation de la durée de leur mandat ne leur donnerait pas la possibilité de devenir des gestionnaires professionnels. Aussi a-t-il été demandé que les Directeurs d'Unité ne puissent cumuler d'autres fonctions hiérarchiques comme celles de Chef de Département ou de Président de Centre et qu'ils puissent revenir à la paillasse (Tours).

En tout état de cause, les agents souhaitent que **les regroupements soient raisonnés sur une base scientifique** (Tours) ou en fonction de convergences méthodologiques (Toulouse, Corse), voire approuvés par le Conseil de Centre ; et ils entendent qu'**on prenne en compte les "aspects humains",** ne serait-ce que parce qu'"il ne suffit pas de regrouper des gens sous un même toit pour qu'ils travaillent ensemble" (Rennes).

En somme, il faut "dédramatiser" cette question de la taille des Unités de Recherche et procéder à une analyse cas par cas (Toulouse). "La taille des Unités comme des équipes ne doit pas être définie *a priori* : elle doit être fonction des opportunités et des orientations des Unités" (Dijon).

Et Nancy de verser au dossier l'une des recommandations finales du dernier Congrès Forestier Mondial : "Les progrès viendront davantage de l'agrégation des résultats de nombreuses petites équipes d'un bon niveau scientifique, ouvertes sur la communauté internationale, plutôt que d'un petit nombre de gros Laboratoires" (Paris, septembre 1991).

Certains agents évoquent des **solutions alternatives** : réseaux multi-locaux, mini-Instituts (Nantes), associations libres sur projet ou encore formules "fédératives" (Toulouse) autour d'investissements collectifs performants mais coûteux. D'une façon générale, le rapprochement en réseaux de petites équipes paraît pouvoir constituer "une alternative plus souple et plus efficace que le rattachement artificiel à des structures plus importantes" (Lille).

Au total, **les opinions émises semblent émaner beaucoup plus d'agents exprimant leur satisfaction vis-à-vis du fonctionnement des petites Unités que d'agents critiquant d'expérience les dysfonctionnements des grandes Unités**; d'où l'intérêt de la proposition formulée à Jouy-en-Josas : "L'évaluation du fonctionnement des grosses Unités existantes doit être un préalable nécessaire avant de généraliser ces structures".

Installations expérimentales et domaines : pour un vrai partenariat

S'il est généralement **considéré comme l'un des atouts de l'INRA**, le réseau expérimental n'en est pas moins appelé à évoluer, c'est là une évidence pour la plupart des agents.

Cependant, comme pour les Unités de Recherche, ils se montrent réticents à des regroupements systématiques : la création d'ensembles à usage partagé "est considérée positivement mais ne peut être érigée en dogme" (Tours). En tout état de cause, **de tels ensembles devraient,** estime-t-on en Corse, **avoir les moyens de s'affirmer comme des partenaires à part entière** et non comme de simples exécutants. Dans le cas contraire, l'intégration au sein d'une Unité de Recherche paraît encore préférable. De même, on insiste en Poitou-Charentes sur le fait qu'**il n'existe pas de différence de nature entre Laboratoires et Installations Expérimentales** : les Unités d'expérimentation ont également à assurer des fonctions de conception de projets comme de transfert et de valorisation de la recherche.

De fait, **un sentiment de marginalisation est souvent exprimé** : accès plus difficile à la formation, possibilités de mobilité plus restreintes au sein du Service (Clermont-Ferrand - Theix), association insuffisante aux programmes de recherche (Bordeaux)...

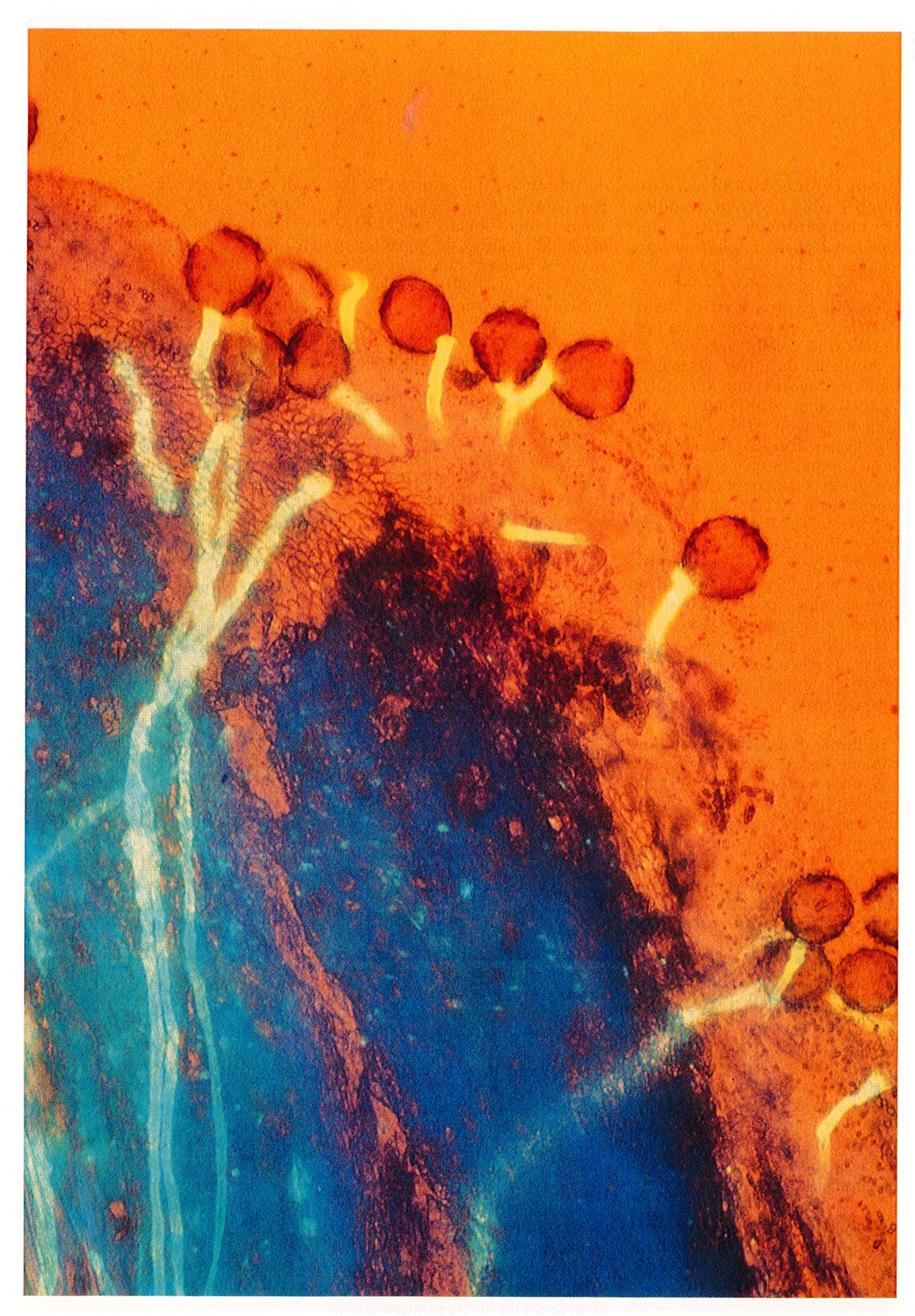
Centres : divergences et convergences

Bien loin de considérer comme un handicap la dispersion géographique de l'INRA, bon nombre d'agents souhaitent que l'on implante des Centres dans les régions qui n'en comportent pas encore ; l'agronomie étant une science des localités, il faut être aussi près que possible du terrain d'autant plus que des moyens expérimentaux sont parfois mis à la disposition de l'INRA par la profession, favorisant ainsi les liens avec les utilisateurs de nos recherches. En Corse, on estime même que c'est là le meilleur moyen d'affirmer sa solidarité avec une agriculture en crise.

La spécialisation des Centres, en revanche, est bien loin de recueillir tous les suffrages : si à Lille, "l'affichage d'une spécificité thématique par Centre est en général perçu de façon positive", à Rennes, "l'idée d'un profil thématique plus net n'est pas commentée tant elle est éloignée de la réalité actuelle".

Colmar, qui n'en a pas moins fait l'exercice de se donner une identité, trouve comme affichage scientifique : "Vigne et vin, interactions plante/pathogènes chez la betterave, gestion de l'eau et de l'azote en grandes cultures".

À Avignon, un effort de structuration serait le bienvenu pour autant qu'il conduise "à une définition plus précise des thématiques scientifiques communes et à l'introduction de thèmes plus centrés sur l'environne-



Pollen d'artichaut.
Photo : J. C. Rode.

ment" et permette de préciser "la complémentarité avec Montpellier".

À la notion de pôle d'excellence, la plupart des agents préfèrent plutôt celle de pôle de compétences. Bien que la première "semble aller dans le sens de l'Histoire", accorde-t-on à Clermont-Ferrand - Theix, il ne faut surtout pas laisser s'insinuer sous son couvert une recherche à deux vitesses, "avec d'un côté les excellents pourvus en considération et moyens, et les autres, chercheurs secondaires jusqu'à la disparition de leur Unité ou de leur thème, ou bien même jusqu'à leur retraite".

Mais surtout, les agents se demandent **quels seront les acteurs qui**

feront évoluer l'INRA vers un nombre plus restreint de pôles de compétences, dans des contextes régionaux sollicitant souvent, comme en Corse, la recherche dans un large registre : les Présidents de Centre, les Directeurs Scientifiques, ou encore un groupe de réflexion nommé à la suite de la discussion du Projet d'Établissement ? À moins que les pôles d'excellence, s'inquiète-t-on à Clermont-Ferrand - Theix, ne soient déjà décidés, dans le cadre du Livre Blanc à venir, et qu'il n'y ait alors rien d'autre à faire qu'attendre passivement qu'ils se constituent petit à petit "par le biais des restructurations et des découragements". D'autres Centres apparaissent par contre motivés pour prendre en main leur devenir. Ainsi, pour Toulouse, la priorité est de "participer activement à la construction d'un pôle scientifique européen" en valorisant au mieux son environnement scientifique régional.

Le thème de la **déconcentration** a donné lieu à des réactions positives mais teintées de scepticisme : oui à un "renforcement de l'autonomie des Centres en matière de proposition de programmes scientifiques, de gestion des contrats et plus généralement de gestion financière" (Montpellier) ; mais **si et seulement si les moyens correspondants sont affectés**, ce qui est bien loin d'avoir été toujours le cas.

À Orléans, on souligne à cet égard que le transfert rapide de l'innovation à l'industrie, par exemple, ne sera possible que lorsqu'il ne sera plus nécessaire d'attendre 18 mois pour qu'un dossier soit accepté et signé... Et comment expliquer que l'on déconcentre la gestion des contrats, mais pas les 5 % de prélèvements à la source ?

Il n'y a pas de consensus sur la question de savoir si la gestion du personnel B et C peut être confiée aux Centres.

Certains voient avec inquiétude le Président de Centre gérer les agents B et C comme une "réserve de pions" (Antibes) que l'on déplacerait en fonction d'opportunités parfois difficilement lisibles. À Rennes, on observe que ce sont les Directeurs de Laboratoire qui se montrent les plus réticents, dans la mesure où ils seraient alors soumis à la double tutelle du Centre et du Département et où ils estiment que maîtrise des programmes et maîtrise des moyens doivent aller de pair.

D'autres estiment que puisque dans la pratique les Présidents de Centre sont mobilisés dès lors qu'il s'agit de résoudre un problème concret concernant les agents B et C, autant leur en confier clairement la gestion. "S'il est évident que la gestion des postes doit se faire en concertation entre le Président de Centre et le Chef de Département, la gestion des hommes ne peut se faire que sur le Centre" (Orléans) ; un point de vue que l'on rejoint à Nantes, qui propose la mise en place sur chaque Centre d'une **structure de concertation** entre Chefs de Département, Président et Secrétaire Général.

Par contre, **des inquiétudes s'expriment fréquemment sur l'évolution du rôle du Secrétaire Général.** D'une part, on craint de le voir assimilé à une sorte de "Préfet" (Antibes) développant "un rôle de contrôleur local plutôt qu'un rôle de cohérence locale" (Rennes) et l'on souhaite le voir **rester sous l'autorité du Président de Centre**. D'autre part, si on lui reconnaît des compétences sur les questions purement administratives, on s'interroge sur l'extension de ces activités aux questions de formation ou de communication, compte tenu notamment des tâches qui lui incombent déjà.

Nancy exprime ainsi la position de nombreux Centres : "à la question posée de savoir s'il serait judicieux de rattacher certaines fonctions transversales telles que documentation, formation ou communication aux Services Généraux, la réponse unanime semble être que non". **C'est au Président de Centre que doit être laissée la responsabilité de tous les Services "communs"**, charge à lui d'en déléguer la gestion à un agent du Centre pouvant être le plus souvent autre que le Secrétaire Général (Tours).

De toutes façons, pour remplir ces fonctions transversales, le Centre devra pouvoir disposer de réelles capacités d'adaptation, si l'on se réfère à l'un des slogans de Toulouse : "Pour des politiques de Centre harmonisées au niveau national plutôt que des Centres adaptant des politiques nationales". De même, Tours souligne l'intérêt d'une affectation directe de crédits aux Centres (avant répartition entre les secteurs) pour la gestion des services scientifiques communs afin "d'éviter que chacun ne se renvoie éternellement la balle".

À Jouy-en-Josas, si on propose également un rattachement des activités de communication, de formation et de documentation au Président de Centre, en revanche, "une majorité semble opposée à renforcer son autorité scientifique", car cela "conduirait rapidement à un risque de conflit avec les Chefs de Département". (Par contre, dans ce Centre, les Informaticiens de Centre souhaitent être rattachés à la Direction Générale scientifique.)

D'une façon générale, insiste-t-on à Rennes, "il semble manifeste que le Centre n'a pas une légitimité inconditionnelle. Il doit être un relais, fournir des services, simplifier les procédures, mais ne pas représenter un écran entre les structures de base et le Département ou la Direction Générale".

Quant à l'idée de **Conférences de Centres,** elle "risque fort, estime-t-on à Orléans, d'aboutir à des regroupements géographiques en complet décalage avec les regroupements des autres organismes, à moins que ces Conférences ne soient que des Centres de ressources ou de compétences, mais pas des Centres de décision (...) Il ne semble pas qu'il y ait une règle passe-partout pour rendre lisible l'INRA. Ici ce peut être un Centre, là un groupement de Centres proches et ailleurs un réseau de Laboratoires dédiés à une filière. Dans la pratique, il apparaît de l'étranger que c'est le Laboratoire que l'on vient visiter, non le Centre".

Enfin, **si la notion de super-Président a pu inquiéter, les agents sont assez d'accord sur celle de club**, dans laquelle ils voient la possibilité d'élaborer en commun des politiques, par exemple sur des ensembles régionaux

comme l'ensemble méditerranéen, ou encore de créer des **Centres de ressources**, par exemple en déconcentrant les compétences de la DRIV en matière juridique.

À Orléans, on insiste cependant sur la nécessité de ne pas démotiver les responsables locaux (formation, hygiène et sécurité...) en introduisant un échelon de responsabilité supplémentaire.

Départements et directions scientifiques : statu quo

L'évolution des Départements a d'autant moins suscité d'intérêt qu'elle apparaît encore à beaucoup comme une "nébuleuse" (Antibes).

Ceux qui s'expriment se montrent cependant attachés à un **Département proche et fort.**

Proche : on souhaite généralement un Département auquel on puisse faire appel rapidement, on aime voir son Chef de Département dans les Laboratoires, on regrette même qu'il n'y soit pas suffisamment souvent. Il faut "rendre au Chef de Département ses responsabilités, le dégager de ses autres engagements et le faire voyager dans les Centres" (Dijon). Dans de grands Départements "anonymes" (Tours), le suivi des chercheurs serait plus difficile, on risquerait de perdre le contact avec son Chef de Département. On regrette cependant à Angers les phénomènes de "court-circuit" provenant de ce que "certains Chefs de Département se chargent de diriger la Station en traitant directement avec chaque chercheur".

Fort : la légitimité du Département comme **point focal de l'élaboration de la politique scientifique** est réaffirmée, le rôle des Directeurs Scientifiques étant pour sa part limité à la "définition des actions prioritaires" (Dijon).
Une éventuelle restructuration des Départements, abstraction faite du risque d'une perte de proximité, devrait donc en tout état de cause s'effectuer selon un fil conducteur clair, qu'il soit thématique ou disciplinaire.

D'autre part, **un regroupement de Départements visant à éviter que des Unités soient rattachées à plusieurs d'entre eux ne paraît pas indispensable :** des Unités multidépartementales, pilotées par un comité scientifique, existent et fonctionnent, rappelle-t-on au Centre d'Antilles-Guyane.

Enfin, pour certains agents, les Départements devraient eux aussi être évalués.

En ce qui concerne les **Directions Scientifiques,** si leur rôle est généralement réaffirmé avec force, on s'inquiète parfois de ce que pourra être "le fruit de leurs cogitations" (Antibes).

À Jouy-en-Josas, "une proposition rejetée massivement concerne le rattachement de chaque Centre à un Directeur Scientifique" ; cela rappelerait par trop les inspecteurs généraux du passé.

Par contre, il a été souhaité à Lille que le travail des Directeurs Scientifiques soit **davantage collégial**, de façon à ce qu'ils puissent harmoniser leur politique dans les différents Centres. À Paris, on souligne cependant qu'à l'expérience, ce travail collégial suppose des mesures concrètes d'adaptation : fichiers communs et compatibles, secrétariats réorganisés et solidaires...

Structures consultatives : un débat à développer

La proposition de "repenser" les divers Conseils et Commissions a trouvé fréquemment un écho auprès des agents, qui souhaitent manifestement voir progresser la réflexion sur ce thème.

Ainsi, Montpellier souligne le paradoxe d'un Projet d'Établissement qui met en avant la volonté de responsabilisation et de participation des agents tout en semblant se désintéresser des structures consultatives. De même, Tours note "l'oubli" des premiers partenaires sociaux que sont l'ADAS et les sections syndicales de l'INRA.

Parmi les réflexions, Toulouse et Montpellier, par exemple, tiennent beaucoup à **conserver deux Conseils** séparés, considérés comme ayant des "fonctions différentes et complémentaires", Versailles, Rennes ou Nantes insistent en revanche sur **l'intérêt d'avoir un seul Conseil,** qui pourrait être appelé "Conseil de logistique scientifique" (Nantes) et qui regrouperait les fonctions de conseil de gestion et de conseil scientifique.

On souhaiterait que **ces Conseils de Centre, mais aussi de Département, aient en tout cas davantage de pouvoir**, qu'ils ne soient pas seulement des chambres d'information ou d'enregistrement, mais se trouvent davantage impliqués dans les choix politiques, voire jouent un rôle de contre pouvoir, notamment vis-à-vis des Secrétaires Généraux. "Bien que l'absence d'analyse des déficiences des Conseils de Centre fasse déjà la preuve du faible impact de leur fonctionnement, il paraît souhaitable de faire d'une référence consensuelle à la gestion collégiale non hiérarchique un pendant obligé de la concentration de pouvoir envisagée au niveau du Secrétaire Général" (Antilles-Guyane).

Une idée ressurgit : celle de **mandats électifs** pour les responsables locaux (responsables d'Unités ou Présidents de Centre) ; on fait remarquer à Tours que cela a déjà existé par le passé. Dans cette optique, Bordeaux souhaite officialiser l'organisation de Conseils de laboratoire animés par un Président élu, proposé à la Direction Générale pour être également directeur du laboratoire.

Un certain ostracisme se manifeste en revanche vis-à-vis de la participation, dans les structures de conseil, de personnalités extérieures avec voix délibérative.

Autres structures consultatives, les **Commissions spécialisées par espèce** ou filière correspondent, estime-t-on à Tours, à **un besoin réel**, sauf évolution vers la constitution de **groupes de projets.** À Orléans, on juge même qu'elles devraient pouvoir initier des recherches et répondre à des appels d'offres.

5. Des partenariats en filigrane



Le développement des relations de l'Institut avec ses partenaires est bien entendu en filigrane de l'ensemble des débats sur le Projet d'Établissement de l'INRA.

Ces partenariats sont d'autant plus souhaités qu'ils procurent, comme on ne manque pas de le rappeler à Antibes, environ 50 % du financement de la recherche, même si l'on met parfois en garde contre un "pilotage à court terme" de celle-ci et si l'on attire l'attention sur la nécessité d'une bonne "qualité scientifique du partenaire" (Colmar).

La réflexion s'est cependant relativement peu étendue sur les propositions contenues dans le Projet, jugées "trop générales ou trop éloignées des réalités concrètes vécues par les agents" (Lille) et peu de propositions nouvelles émergent de ces débats.

Partenariats institutionnels et politiques

Ministères - On estime que **la mise en place, au niveau des ministères, de GIP à vocation nationale** dans lesquels l'INRA est fortement impliqué **traduit la "montée en puissance du pilotage par l'aval** des programmes de recherche" (Orléans). Le Projet d'Établissement doit en tout état de cause préciser la position de l'Institut, faute de quoi "c'est tout un pan de la politique scientifique de l'INRA et des moyens mis en oeuvre qui risque d'échapper à une démarche qui se veut prospective et volontariste" (Montpellier).

À Tours, on souhaite que l'INRA fournisse aux Directions de ministères des **conseillers techniques les assistant lors de l'élaboration des règlements** nationaux et européens et plus généralement dans leurs décisions technico-économiques. Est également souligné à Bordeaux le "peu ou pas d'influence au niveau du ministère des Affaires Étrangères".

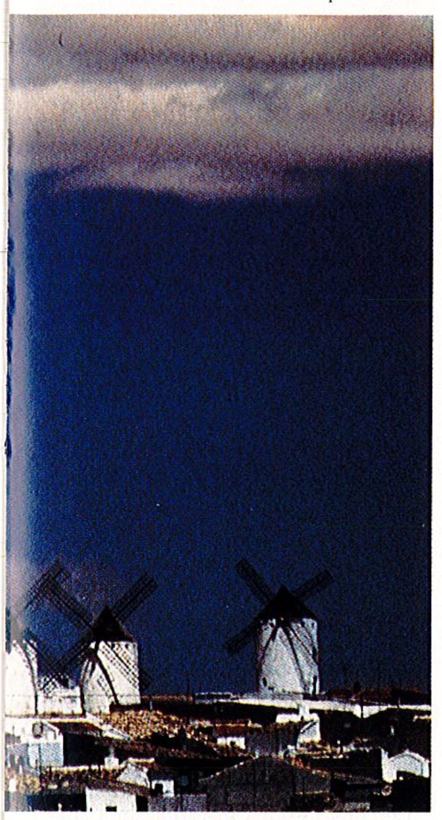
Rappelons enfin qu'on estimerait opportun, par exemple à Nancy et Dijon, que le ministère de l'Environnement devienne un ministère de tutelle de l'INRA.

Pays en développement - Les agents sont très nombreux, on l'a déjà vu, à souhaiter que l'INRA s'engage résolument et "généreusement" (Tours), ou du moins soit compétitif mais "sans esprit de conquête" (Versailles), dans ses relations avec les PED. Comme on le demande à Tours, il apparaît donc pour le moins **urgent que soit affichée ici une position très claire de la Direction.**

Europe - Il est souvent regretté que l'INRA ne s'interroge pas suffisamment sur sa place dans l'espace scientifique européen et souhaité, par exemple à Tours, que soit encouragée **l'existence de laboratoires sans murs.**

À Dijon, on déplore l'"immobilisme" français sur les dossiers européens : mauvaise représentation, absence de candidatures... À Antibes, on estime que l'INRA doit impérativement **disposer à Bruxelles**, "non pas seulement d'un représentant, mais **d'une véritable équipe** avec un secrétariat qui, lui aussi, établisse un fichier de l'ensemble des programmes CEE en cours ou à venir que les équipes pourraient consulter" ; et qu'à l'instar de nombreuses équipes étrangères l'Institut devrait également "s'attacher, au moins à temps partiel, les

Photo : Dominique Bauchart.



services d'un consultant spécialiste des arcanes de l'administration de la CEE".

C'est d'autant plus nécessaire que, comme on le remarque à Orléans, les thèmes d'appel de la CEE paraissent davantage contrôlés par des permanents européens - et inévitablement par un certain lobbying - que par des comités d'experts.

Régions - Il a été maintes fois souligné que le **Projet d'Établissement, dans son état actuel, occultait "presque complètement les relations avec les Régions"** (Nancy).

Les Régions deviennent pourtant des partenaires de plus en plus "sérieux" (Dijon) et "attendent plus des Centres de l'INRA implantés sur leur territoire que des interventions au niveau de la valorisation et de l'interface filières économiques locales/Direction Générale de l'Institut" (Angers). Plus généralement, Montpellier demande un soutien scientifique et logistique à la mise en réseaux nationaux et internationaux des équipes et des Unités.

Certains agents soulignent cependant que les priorités des Régions "ne sont pas toujours en accord avec celles de l'INRA" (Rennes), par exemple lorsqu'elles encouragent les programmes adhérant le mieux à leur politique au niveau européen ou à leur propre conception des pôles d'excellence (Orléans). "Il revient aux Centres, estime-t-on à Nancy, de faire la synthèse entre logique nationale et spécificités régionales". Nantes suggère de développer des conventions multirégionales.

Partenariats scientifiques

La nécessité de mieux se situer par rapport à nos partenaires de recherche a déjà été évoquée dans le volet "Politique scientifique". Cette coordination ne doit pas cependant conduire à une banalisation de l'Institut : si la **recherche associative entre organismes de recherche nationaux est devenue une nécessité**, les agents se montrent tous très vigilants sur l'ingérence d'une sorte de "label-évaluation" (Orléans) du CNRS.

"Le dialogue CNRS-INRA demeure difficile. La complémentarité entre ces deux organismes de recherche n'apparaît pas clairement. On devrait davantage s'engager auprès de l'ORSTOM et du CIRAD", estime-t-on à Dijon.

C'est en particulier la nécessaire solidarité avec les PED qui conduit les agents, par exemple à Nancy, à demander que soient au moins étudiées et précisées les relations institutionnelles que l'INRA peut ou doit mettre en oeuvre avec ces organismes.

Partenariats professionnels

Industrie - À Bordeaux, on a reproché à la hiérarchie scientifique de considérer encore "que la valorisation détourne de la vraie recherche".

Le poids des relations avec les industriels est cependant ressenti ailleurs, par exemple à Dijon, comme "de plus en plus important à travers les contrats et même les contrats type Région, MRT ou CEE dans lesquels ils interviennent pratiquement toujours", si bien que là encore on revendique pour l'INRA "une part de liberté de choix dans ses programmes".

Il paraît notamment "difficile de s'investir dans des programmes de pré-développement sans risquer des critiques du type pilotage par l'aval" (Antibes), même si au demeurant l'on a pu trouver obsolète aujourd'hui l'opposition entre un partenariat de transfert "aval" vers les PMI et un partenariat véritable de recherche "amont" avec les grandes entreprises (Orléans).

Les agents s'accordent au moins à reconnaître que "l'INRA ne peut pas tout faire : recherche et développement, alors que l'on manque de temps et de moyens pour des études fondamentales en matière de technologie" (Rennes).

Quoiqu'il en soit, un certain consensus se dégage sur le fait que **"la DRIV n'a pas les moyens de traiter rapidement les contrats de valorisation** (problème d'effectif et de non-compétence sur la totalité des domaines)" et que dans ces conditions "les chercheurs et les Unités qui font de la valorisation se trouvent pénalisés tant au niveau de l'évaluation que de l'attente de certains feux verts" (Dijon).

À Antibes, entre autres Centres, **on estime donc "positive" la proposition de créer des antennes DRIV régionales**, de façon à être à même de négocier plus rapidement et avec plus d'efficacité au moins les contrats de petite et moyenne importance.

Agriculture - À Toulouse, on souligne la **difficulté de cerner aujourd'hui une véritable fonction de transfert** du savoir et du savoir-faire en direction des organismes techniques agricoles. L'évolution du système de recherche-développement a en effet débouché en France sur une "organisation en réseau" détruisant "la chaîne descendante du savoir" (Angers).

De fait, observe-t-on par exemple à Orléans, les Instituts Techniques agricoles sont de plus en plus en concurrence avec l'INRA, notam-

ment sur les appels d'offres de la CCE. Partant de ce constat, Nantes propose de favoriser des programmes de recherche communs. **La mission des Instituts Techniques paraît ainsi aux agents de Dijon "de plus en plus ambiguë :** certains font eux-mêmes de la recherche, d'autres ont leur destin étroitement lié à celui de l'INRA". On se demande dans ces conditions si l'INRA ne doit pas investir le champ de la transmission des résultats de la recherche "laissé libre par ces organisations".

Le Centre de Tours suggére, quant à lui, de confier le développement des résultats de la recherche, à **des structures plus souples** comme les CRITT.

Autres instruments du transfert, les commissions spécialisées par espèce pourraient se diversifier : il est par exemple proposé de **créer deux commissions spécialisées** dans le domaine de la gestion des exploitations et dans celui de l'économie de la production agricole et de **susciter la création de bourses "d'ingénieurs de développement"** à côté de celles de "thèse" (Nantes).

Enfin, proposition est faite par Bordeaux d'**associer plus largement les représentants de syndicats et/ou organisations professionnelles agricoles aux différentes instances** (Conseils de Centres, d'Administration de l'INRA...).

Partenariats grand public-enseignement

Communication externe - Faire oeuvre de vulgarisation pour informer l'ensemble des partenaires et le grand public, notamment les jeunes, sur sa politique scientifique fait partie des missions de l'INRA en tant qu'EPST, estime-t-on à Nancy. C'est d'autant plus nécessaire pour l'Institut qu'il est jugé sur ce plan "trop discret par rapport aux autres organismes de recherche" (Clermont-Ferrand - Theix). Jouy-en-Josas estime cependant que certaines actions sacrifient à la mode médiatique et sont trop onéreuses.

Un consensus général semble se dégager sur le fait que la communication est à la fois l'affaire de tous, mais aussi l'affaire de professionnels ou de spécialistes **dont la formation doit être assurée** (Orléans, Rennes), la communication étant un "métier qu'il faut maîtriser" (Tours). Ce qui implique qu'elle soit reconnue et prise en compte dans l'évaluation (Toulouse, Bordeaux, Rennes) et que les Centres disposent de moyens en ce domaine (Antibes, Montpellier).

Le **développement des Unions Régionales de Documentation, d'Information et de Communication (URDIC) est fréquemment souhaité**, permettant une articulation plus étroite entre les responsables de la communication et de l'information scientifique et technique (Rennes, Clermont-Ferrand - Theix, Antibes, Toulouse, Montpellier, Nancy) ; pour autant que l'on mette en place les postes nécessaires (Tours) et que l'on précise si de telles structures viendront en substitution ou en renforcement des actuelles Unions Régionales de Documentation (URD) (Rennes). Une mise en réseau plus opérationnelle des acteurs de la communication est nécessaire.

Certains Centres insistent sur l'importance de la communication interne pour aider à une meilleure lisibilité externe.

La communication est souvent citée à propos de la formation des jeunes scientifiques (documentation, communication orale et écrite...) et aussi des chefs de service (capacité d'organiser des réunions, évaluation, identification des responsables "Communication", ...).

INRA-Formateur - Si l'on s'accorde enfin à reconnaître que l'INRA a plus que jamais une mission de Formateur, on rappelle, notamment à Bordeaux, qu'**il ne faut pas pour autant "chercher à se substituer aux enseignants professionnels"**, mais "communiquer un savoir et un savoir-faire spécifiques", en veillant à "ne pas pallier le manque de personnel et de moyens par des stagiaires".

Les relations avec l'**Université** méritent d'être développées. Il faudrait prévoir une procédure d'attribution de bourses plus simple, envisager d'augmenter leur nombre et d'affecter un crédit de fonctionnement du laboratoire d'accueil des stagiaires (Jouy-en-Josas).


Photo : Jean Weber.

Phyllium biomatulatum femelle
insecte feuille.
Photo : Jean Weber.



"D'INRA Réactualisé" à "un projet pour l'INRA" : comparaison de deux synthèses

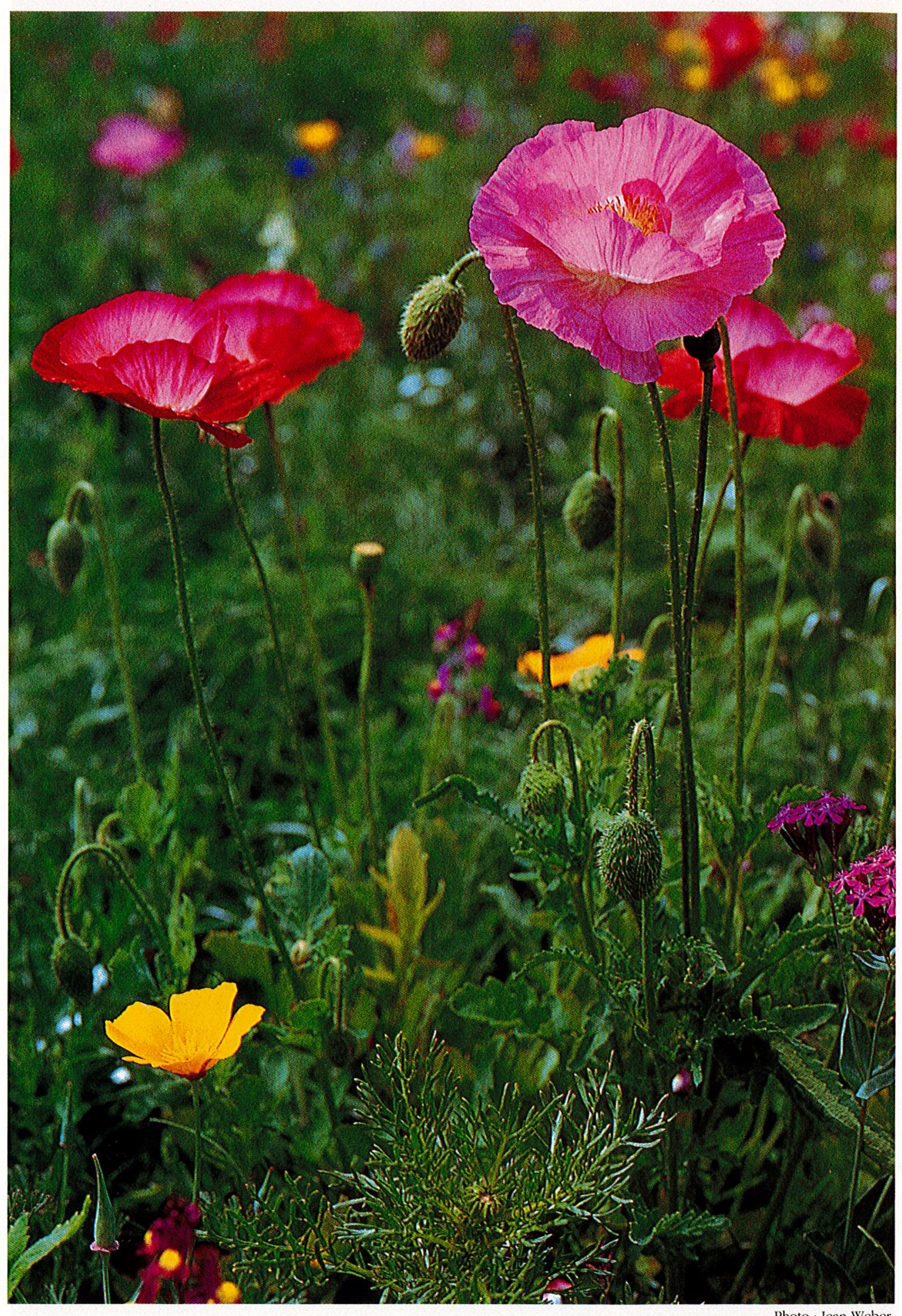


Photo : Jean Weber.

Plus d'un an après l'élaboration de la synthèse des commentaires recueillis autour du texte "INRA Réactualisé" (Dossier INRA mensuel n° 4, septembre 1990), il est intéressant de relire cette synthèse et d'en comparer les principaux messages avec ceux issus de la nouvelle consultation. On peut en effet retrouver d'une part des préoccupations réaffirmées avec force (la culture de l'INRA ?) et d'autre part, des évolutions reflétant des réactions plutôt positives à de nouvelles analyses proposées par les documents de la consultation.

Des questions toujours actuelles...

• Un **certain scepticisme** reste de mise vis-à-vis de la crédibilité du Projet : quelles seront ses suites concrètes ? tout n'est-il pas déjà bouclé ? l'INRA a-t-il vraiment la liberté de réfléchir à son avenir ? constituent des messages réexprimés avec insistance.

• L'**attente d'une politique scientifique**, élément central nécessaire pour construire le Projet d'Établissement, politique précisant nos missions, nos grandes orientations, notre positionnement par rapport aux partenaires, reste également un message majeur.

• Vis-à-vis des **Unités de base de la recherche**, la nécessité de les construire à partir d'une analyse scientifique et de les gérer par un responsable scientifiquement reconnu est réaffirmée, de même que la crainte du gigantisme des Unités beaucoup plus que de leur trop petite taille.

• La nécessité de conserver notre autonomie vis-à-vis des **partenaires industriels** (crainte du pilotage par l'aval) et de ne pas exclure les PMI de notre politique de valorisation apparaît toujours une exigence forte. La demande d'un discours clair reconnaissant la mission de valorisation au niveau individuel et collectif est peut-être maintenant plus marquée.

• Le caractère "toujours aussi jacobin" des propositions est à nouveau stigmatisé. Les **régions** apparaissent toujours comme des partenaires à maîtriser et l'on doute de la possibilité de voir s'opérer une réelle déconcentration, conférant aux Unités et aux Centres plus de souplesse et d'autonomie.

• L'importance d'un renforcement des actions de **communication**, tant externes qu'internes, d'une professionnalisation de cette activité, d'une sensibilisation de l'ensemble des agents à cet enjeu est réaffirmée, de même que la nécessité d'une politique renforcée dans le domaine de l'information scientifique et technique.

• Enfin, la revendication d'un espace de liberté, de créativité et la crainte vis-à-vis d'une **programmation** trop rigide et trop globale de la recherche constituent des invariants majeurs des deux synthèses, même si sont acceptés de grands programmes mûrement réfléchis, gérés dans la transparence et ne mobilisant qu'une fraction mineure des moyens de recherche.

En progrès mais peut mieux faire...

• Le **bilan critique préalable**, fortement demandé à l'issue d'INRA Réactualisé, semble avoir apporté des éléments satisfaisants, même s'il est jugé parfois superficiel ou biaisé. Les analyses développées sur l'évolution du monde agricole, du secteur agro-alimentaire, des relations internationales, ont sans doute dissipé le malaise autour d'un "INRA seul au monde".

• La dénonciation du caractère "beaucoup trop hexagonal" d'INRA Réactualisé fait la place à une demande d'affinage du **cadrage géopolitique**, une fois reconnue la nécessité d'un positionnement européen et d'une prise en compte du défi alimentaire mondial.

• La **distinction cognitif/finalisé**, qui avait donné lieu à de nombreuses réactions et interprétations (INRA à deux vitesses, voire scission de l'Institut) a fait place à une formulation plus intégrée sans doute plus proche de l'attente des agents. La question de la crédibilité de ce nouveau discours (écran de fumée ?) est cependant latente.

• Le discours est considéré comme en progrès vis-à-vis du **développement agricole** et des relations avec les Instituts Techniques mais des initiatives concrètes sont attendues pour juger de cette politique.

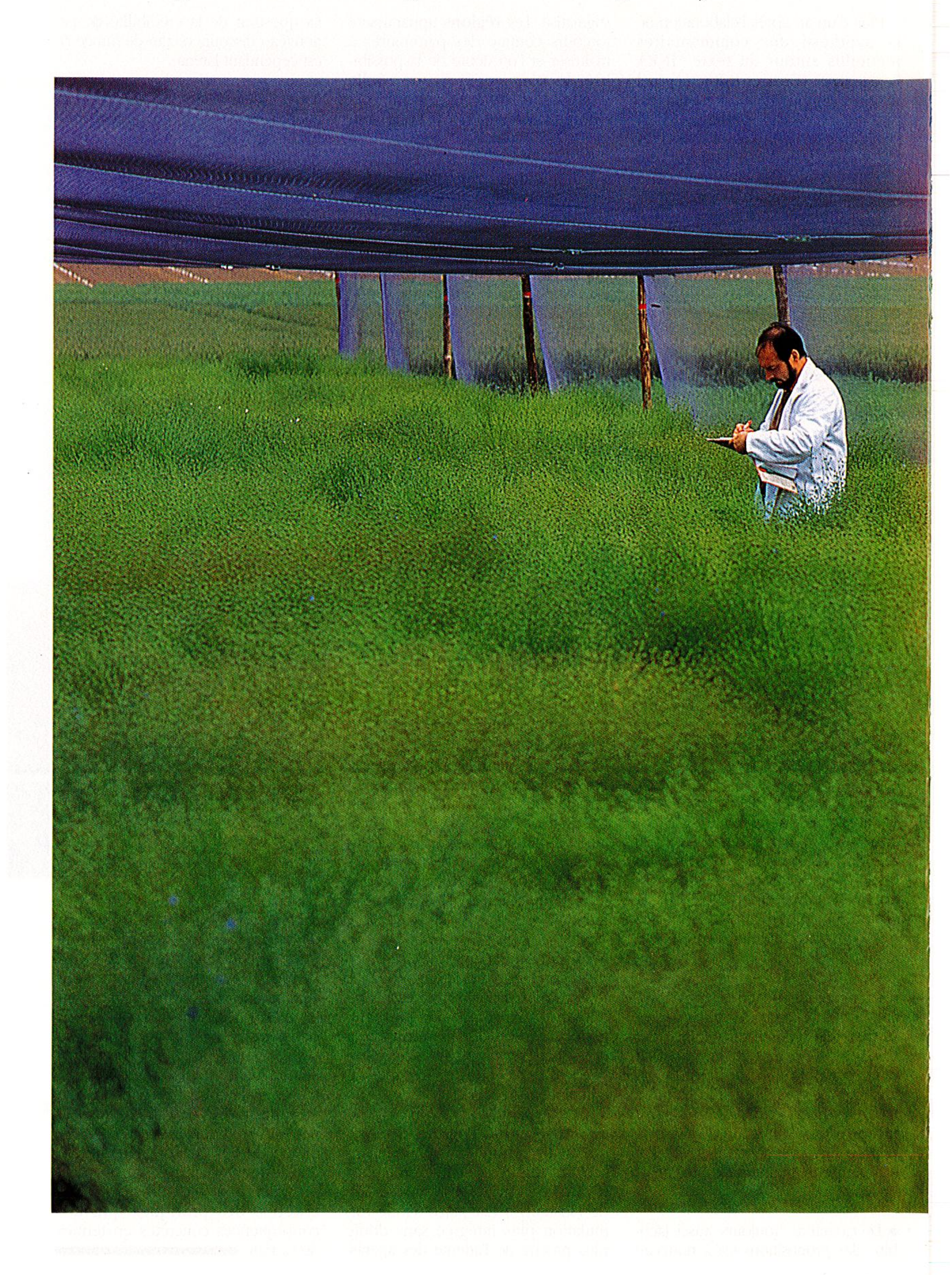
• L'intérêt pour le schéma fonctionnel des **services centraux** semble avoir décliné, sans doute parce que les nouveaux textes n'apportent guère de propositions dans ce domaine. La question de l'efficacité globale des superstructures reste cependant formulée comme un défi (la paille et la poutre).



Photo : Jean Weber.

• Enfin, le discours sur la **gestion des hommes**, considéré comme une absence majeure d'INRA Réactualisé, apparaît maintenant comme une base de réflexion stimulante. De nombreuses propositions constructives émergent dans le domaine du recrutement, de la formation, de la motivation des agents, même si la toile de fond un peu grise des profils de carrière transparaît souvent à travers les propos. Le thème de l'évaluation, tant individuelle que collective, reste un point sensible, aussi bien au niveau des critères, des pratiques que des conséquences concrètes en termes de carrière.

En guise de conclusion : des questions pour un projet



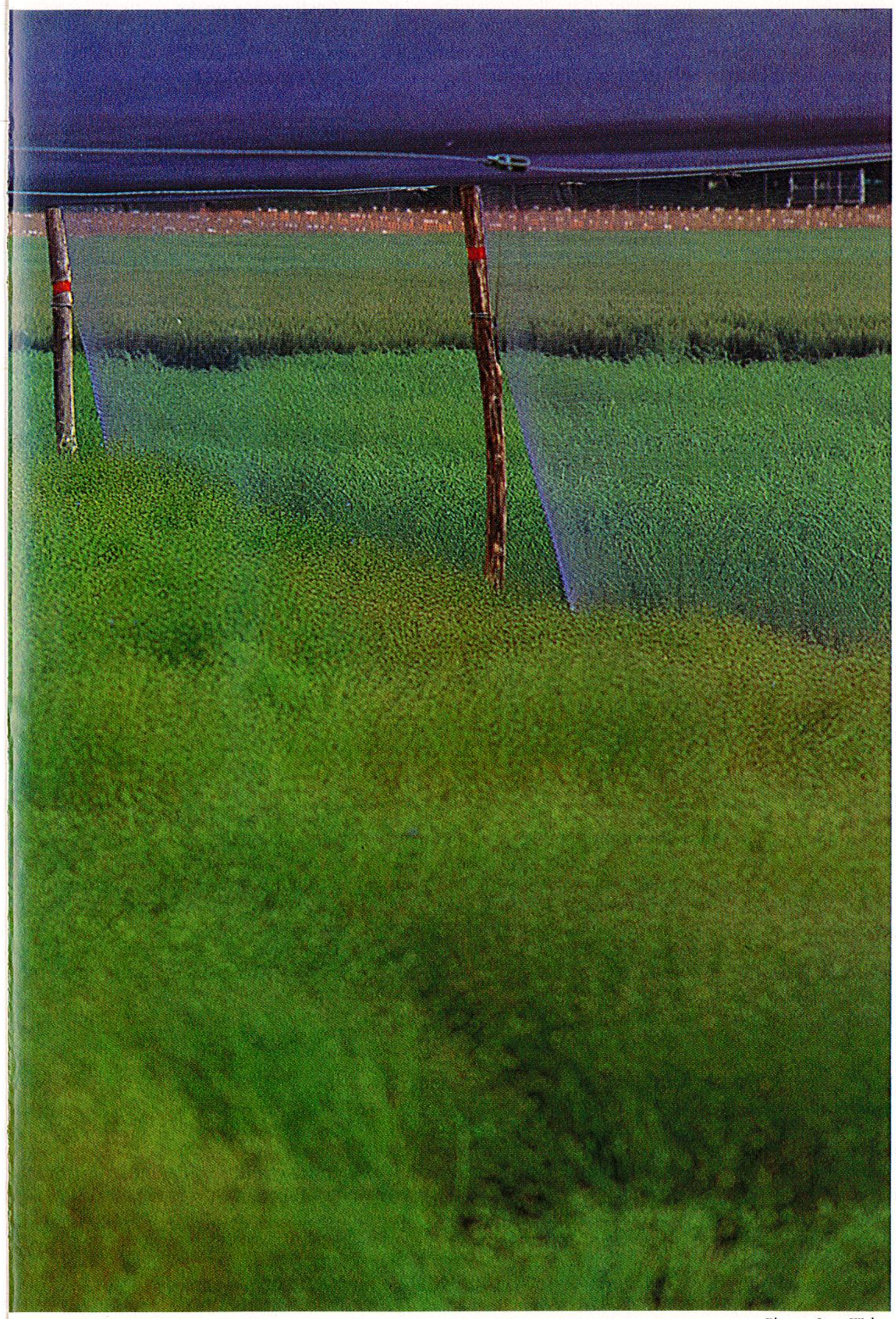


Photo : Jean Weber.

La conclusion réelle de cette consultation sera en fait le projet définitif qui va maintenant être élaboré. Pour en favoriser la genèse, nous rappellerons ici les principales questions qui nous semblent émerger des débats. Elles sont présentées sous forme d'un glossaire, les rapprochements qui en résultent pouvant peut-être alimenter de nouvelles réflexions.

C

• **Carrière :** compte tenu des contraintes démographiques ou statutaires, les perspectives de carrière apparaissent peu motivantes à beaucoup d'agents. Comment envisager dans ce contexte de réels "Profils de carrière" ?

• **Chef de Service :** apparaît comme le point de convergence des attentes, aussi bien des agents que de la hiérarchie supérieure. Comment sera-t-il choisi, formé, évalué, soutenu ?

• **Communication interne :** tant aux plans scientifique qu'administratif, elle est reconnue unanimement comme à développer. Quelle politique concrète sera mise en oeuvre ?

• **Communication externe :** son importance pour construire "l'image de marque" de l'INRA est largement admise. Comment l'intégrer comme une dimension nécessaire de la recherche, aussi bien au niveau des missions des Unités que de la reconnaissance individuelle de telles activités ?

• **Conférences de Centre :** quels seront précisément les attributs et les modalités de fonctionnement de ces conférences ? Quelle déconcentration sera réalisée à leur niveau ?

• **Conseils :** quelle évolution sera finalement envisagée pour les Conseils de Centre et de Département ?

D

• **Développement agricole :** quelles relations seront développées avec les Instituts Techniques, parfois davantage concurrents que relais vers la profession ? Ne faut-il pas développer d'autres formules pour le transfert de nos innovations ?

• **Dispersion géographique :** pourquoi vouloir réduire (ou au moins considérer comme un point faible) notre large couverture géographique, dans un contexte de demande croissante des régions et de nécessité de développer une agriculture plus diversifiée et plus adaptée aux contraintes spécifiques de chaque terroir ?

• **Documentation :** cette fonction a connu d'importants changements de ses méthodes et de ses outils. Comment doit-elle poursuivre son évolution, tant au niveau de la collecte que de la diffusion des informations scientifiques ?

E

• **Environnement :** l'INRA dispose dans ce domaine de compétences importantes et mobilisables mais tarde à définir sa politique. Quelles en seront les grandes lignes ?

• **EPST :** quelle sera la politique développée vis-à-vis des autres EPST et organismes publics de recherche pour repréciser nos champs d'action respectifs, coordonner certaines actions et faire reconnaître nos compétences et nos spécificités ?

• **Espace de liberté :** comment concilier deux aspects auxquels les agents apparaissent également attachés: liberté d'initiative et souhait d'une certaine autonomie d'une part; affirmation de priorités thématiques ou disciplinaires fortes prenant en compte les demandes de la société d'autre part ?

• **Europe :** l'ambition européenne est mise en exergue du Projet d'Établissement alors quelle apparaît négligée dans les faits : quelles seront les mesures concrètes traduisant cette ambition ? Quels sont les contours de cette Europe, ceux de l'Europe des Douze ou l'ensemble du continent ?

• **Évaluation collective :** comment seront intégrées les notions de "diversification des critères", d'"évaluation conseil" et de lien avec l'évaluation individuelle ? Comment s'articuleront les différentes évaluations pour éviter les redondances ?

• **Évaluation individuelle des ITA :** quelles seront finalement les modalités et les conséquences précises de cette évaluation ?

G

• **Gestion par projet :** cette gestion est-elle généralisable avec profit à l'ensemble des travaux de l'INRA ? Comment sera assuré dans un cadre d'instructions budgétaires annuelles la gestion d'engagements pluriannuels ? Comment seront réalisés l'instruction, le suivi et l'évaluation de ces projets ?

• **Gestion des personnels B et C :** quels seront les rôles des niveaux locaux (Chefs de Service, Présidents de Centre) et nationaux (Chefs de Département, Direction Générale) dans la définition des besoins, le recrutement, l'affectation, l'évaluation ?

• **Grandes Unités :** quelle procédure sera utilisée pour les constituer? D'autres formules (laboratoires sans murs, jeunes équipes) seront-elles développées ? Comment sera évité le risque de spécialisation excessive du travail et de déresponsabilisation au sein de ces grands ensembles ? Cette évolution ne va-t-elle pas accroître les problèmes de communication interne ?

H

• **Hiérarchie scientifique :** quelle évolution est finalement envisagée au niveau des contours et du mode de fonctionnement des Départements et des Secteurs Scientifiques ?

• **Hommes de synthèse :** on s'accorde à reconnaître leur nécessité mais comment les former et encourager leur action ? Y aura-t-il une politique dans ce domaine ?

I

• **Industriels :** comment se positionne notre recherche, publique et finalisée, par rapport à la recherche privée ? Comment éviter le risque de pilotage par l'aval ? Comment assurer la reconnaissance des actions de valorisation, considérée parfois comme s'exerçant au détriment de la recherche ?

• **Ingénieurs :** souvent évoqués dans le projet mais de manière ponctuelle. Ne faut-il pas élaborer une politique globale, incluant les modalités de recrutement et d'évaluation, les missions spécifiques, la formation et la gestion des carrières ?

• **Installations Expérimentales et Domaines :** quelles seront les conséquences de la création des grandes Unités pour les Installations Expérimentales et les Domaines ? Y aura-t-il un statut spécifique des Installations Expérimentales lorsqu'elles seront intégrées au sein de grandes Unités ? Plus généralement, quelles seront les grandes lignes de la politique vis-à-vis des Installations Expérimentales et Domaines ?

M

• **Mise en oeuvre :** quelles seront les modalités de mise en oeuvre du Projet d'Établissement ? Y aura-t-il un comité de suivi ?

• **Mobilité :** quelles seront les mesures d'accompagnement de la mobilité géographique ? Comment favoriser la mobilité fonctionnelle, en particulier dans les petits Centres et les Domaines ? Y aura-t-il des politiques spécifiques de certaines catégories de personnel ?

N

• **Niveau national :** entre la dynamique résultant du développement des régions et celle issue de l'intégration européenne, que peut et doit apporter une analyse et une programmation au niveau national ?

P

• **PED :** beaucoup ont manifesté le souhait de voir l'INRA s'impliquer davantage dans les problèmes posés par le défi alimentaire mondial et le développement. Cette préoccupation est-elle légitime ? Quel sera notre champ d'action, tant géographique que thématique ?

• **Pesanteur :** alors que les agents sont conscients du potentiel humain et matériel que représente l'INRA, ils expriment fréquemment un sentiment de lassitude vis-à-vis de la lourdeur de l'institut, de sa centralisation excessive, de la complexité de ses procédures administratives, de son manque de lisibilité. Le Projet d'Établissement changera-t-il réellement quelque chose dans ce domaine ?

• **Petits Centres :** y aura-t-il une politique spécifique vis-à-vis de ces petits Centres, notamment pour éviter qu'ils ne cumulent leur faiblesse numérique et un sous-équipement pour certaines tâches d'intérêt collectif, assurées par le bénévolat (formation, communication...) ?

• **Politique scientifique :** quel est le positionnement réel de l'INRA vis-à-vis de thématiques nouvelles par rapport à l'agriculture française au sens strict : environnement, santé humaine, défi alimentaire mondial ? S'agit-il d'une diversification modérée, voire passagère ou d'une réorientation majeure ?

• **Publications :** comment assurer à travers les publications scientifiques à la fois la nécessaire valorisation internationale des recherches et la réponse aux besoins de synthèse et de transfert d'information vers des publics plus larges. Dans ce cadre, quel rôle doivent jouer les publications soutenues par l'INRA ?

• **Pyramide des emplois :** l'augmentation importante des catégories A au sein de l'INRA fait parfois craindre à terme un sous-équipement en techniciens de laboratoire ou d'expérimentation, préjudiciable à l'ensemble des agents. Quelle sera la politique vis-à-vis de cette pyramide des emplois ?

R

• **Recrutement :** quelles actions seront entreprises pour diminuer la durée de vacance des postes, attirer des candidats de qualité tout en évitant les surdiplômés, améliorer les procédures de concours ?

• **Régions :** les régions semblent en grande partie "oubliées" dans le Projet : sont-elles toujours considérées comme une contrainte, un facteur de perturbation ou un discours plus positif ne doit-il pas s'élaborer ?

• **Rémunérations annexes :** ira-t-on vers un intéressement des individus ou des Unités aux produits de la recherche ?

S

• **Services fonctionnels :** quel sera le rattachement, local ou national, des différents Services fonctionnels présents sur les Centres (documentation, communication, formation, informatique, prévention...) ?

• **Spécialisation des Centres :** comment cette spécialisation sera-t-elle mise en oeuvre, dans un contexte régional incitant souvent à la polyvalence ? Cette spécialisation ne risque-t-elle pas de marginaliser certains thèmes "minoritaires" sur chaque Centre ?

T

• **Tutelles :** les ministères de tutelle apparaissent jouer un rôle croissant vis-à-vis des orientations de l'INRA : comment développer une meilleure concertation autour du choix de nos objectifs ? Recherchera-t-on de nouvelles tutelles (ministères de l'Environnement, de l'Industrie...) pour tenir compte de nos nouvelles orientations ?

U

• **Université :** la nécessité de renforcer nos liens avec l'enseignement supérieur, de s'impliquer davantage dans des actions de formation est clairement perçue. Par quelles actions concrètes se traduira cette volonté ?

